



**HAL**  
open science

## Institut national d'histoire de l'art - INHA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut national d'histoire de l'art - INHA. 2018. hceres-02026412

**HAL Id: hceres-02026412**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026412v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'INSTITUT NATIONAL D'HISTOIRE DE L'ART

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2017-2018**  
VAGUE D

Rapport publié le 27/08/2018

Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Xavier Lafon, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup>Le président du Hcéres« contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président. » (Article 8, alinéa 5).

## SOMMAIRE

Présentation de l'établissement .....	6
I. Le positionnement institutionnel et la stratégie de développement de l'établissement....	8
1-1 Un positionnement institutionnel partagé entre deux tutelles.....	8
1-2 Une stratégie de développement à préciser et des partenariats de nature diverse qui restent encore trop souvent informels .....	8
II. La gouvernance et le pilotage de l'INHA .....	11
2-1 Une organisation interne cloisonnée.....	11
2-2 La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite du projet stratégique.....	12
a / Une organisation fonctionnelle en cours de restructuration au service du projet scientifique.....	12
b / Démocratie interne, fonctionnement des instances et dialogue social assumés.....	13
c / L'établissement a engagé une politique globale de la qualité, non encore explicitée .....	13
d / L'établissement affirme son identité et développe une politique cohérente de communication .....	14
2-3 Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle .....	14
a / L'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale malgré des difficultés institutionnelles.....	15
b / Le dialogue de gestion est désormais en place .....	15
c / L'établissement définit un modèle économique soutenable de son fonctionnement et mène des études pour la diversification de ses ressources.....	15
2-4 Les grandes fonctions du pilotage RH, finances, immobilier .....	15
a / Un pilotage RH d'une grande complexité.....	16
b / Un pilotage des finances solide et prospectif .....	17
c / Un pilotage immobilier en place malgré l'absence d'un responsable.....	18
III. Politique en matière de recherche .....	19
3-1 Des orientations scientifiques renouvelées.....	19
3-2 Un pilotage de la recherche pas encore stabilisé .....	20
3-3 Développement des relations de partenariat et des alliances .....	21
3-4 Une diffusion inégale des résultats de la recherche .....	21
3-5 Un parcours bien encadré des doctorants et post-doctorants.....	22
IV. La documentation.....	23
4-1 La création réussie d'une grande bibliothèque .....	23
4-2 Un positionnement national et international à renforcer.....	24
4-3 Une politique du site Richelieu à imaginer.....	24
V. La valorisation et la culture scientifique.....	25
5-1 Une politique éditoriale encore embryonnaire.....	25
5-2 Une politique numérique éparpillée.....	26
5-3 Une politique culturelle limitée .....	26
VI. Relations européennes et internationales.....	27
6-1 Les relations avec les partenaires traditionnels à maintenir .....	27
VII. Conclusion.....	29
Points forts .....	29
Points faibles.....	30

Recommandations .....	30
VIII. Liste des sigles .....	31
IX. Observations du directeur général .....	33
X. Organisation de l'évaluation .....	38

## PRESENTATION DE L'ETABLISSEMENT

L'institut national d'histoire de l'art (INHA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) créé en juillet 2001 (décret n°2001-621 du 12 juillet 2001), placé sous la double tutelle des ministères chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESRI) d'une part et de celui de la culture (MC) d'autre part.

L'INHA a pour mission statutaire de développer l'activité scientifique et de contribuer à la coopération scientifique internationale dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine. Il exerce des activités de recherche, de formation et de diffusion des connaissances. Il doit assurer :

- la constitution, la conservation, l'enrichissement et la valorisation de ses collections propres et des collections qui lui sont confiées, réunies en bibliothèque ;
- l'accès aux ressources documentaires sous toutes leurs formes et leur diffusion ;
- l'initiation à la recherche, à l'utilisation des techniques documentaires et à la conservation des collections ;
- l'entretien, la gestion et la mise en valeur des biens qui lui appartiennent ou qui sont mis à sa disposition pour l'accomplissement de ses missions.

Il est localisé en Ile-de-France, région composée de trois académies (Créteil, Paris et Versailles) et comportant huit départements. Cette région compte 32 universités ou grands établissements. Pour l'année 2015-2016, 663 066 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur francilien dont 365 146 à l'université. L'Ile-de-France est la première région européenne en matière de dépenses en recherche et développement<sup>1</sup>. La région est au premier rang des régions européennes en matière de production scientifique (4 % de la production européenne) et de demandes de brevets européens (5 % des demandes). En Ile-de-France, il existe huit coordinations territoriales<sup>2</sup> organisées sous forme de communautés d'universités et établissements (Comue)<sup>3</sup>.

Les locaux de l'INHA se situent au cœur de Paris dans le quartier du Palais Royal, des deux côtés de la rue Vivienne. En conséquence on distingue, côté impair, la zone de la bibliothèque (« Carré », « quadrilatère » ou « Site Richelieu ») dans les anciens locaux de la Bibliothèque nationale de France (BNF) et, côté pair, la zone qui abrite l'essentiel des bureaux et des salles de cours, la « Galerie Colbert ». Celle-ci a été inaugurée en 2005 après une refonte générale de l'architecture du bâtiment et une redéfinition de l'espace réservé à l'INHA proprement dit, affectataire et responsable des locaux à partager avec l'Institut national du patrimoine (INP) et ses différents partenaires, essentiellement une dizaine d'équipes de recherche sous tutelle d'établissements et d'universités parisiens. Au total, cela représente environ 33 000 m<sup>2</sup> de surface utile pour la première zone et 16 000 m<sup>2</sup> pour la seconde.

Les effectifs en personnel représentent 221 agents en poste, pour 196,5 équivalents temps plein (ETP) et l'établissement n'est pas passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Le plafond d'emploi des personnels du ministère de la culture est de 37 ETP (38 en 2015) intégrant les 24 agents issus de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMNM) ; celui du MESRI s'élève à 67 ETP<sup>4</sup>.

Originalité de l'établissement, d'après ses statuts, l'INHA dispose uniquement de chercheurs temporaires : huit conseillers scientifiques en détachement ou en délégation de leur université pour la moitié d'entre eux, l'autre moitié étant constituée de conservateurs des musées nationaux également en délégation et recrutés pour un maximum de huit ans ; de seize chargés d'études et de recherche (CER), de niveau doctorant ou post-doctorant recrutés pour une période de deux à quatre ans ; enfin de quatre pensionnaires recrutés parmi les post doctorants pour une durée maximale également de quatre ans. Le budget consolidé s'élève à 15 829 422€ (masse salariale État incluse) soit 9 711 795 € (norme GBCP et hors masse salariale État)<sup>5</sup>. Pour 2016, les recettes s'élèvent à 9 975 821 € - dont 80% de subventions ministérielles - et les dépenses à 9 711 795 €<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) francilienne s'élevait en 2012 à 18 500 M€ (la Dird des administrations étant de 5 802 M€).

<sup>2</sup> Au sens de la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013.

<sup>3</sup> La Comue Sorbonne universités a évolué toutefois en « association » Sorbonne université au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

<sup>4</sup> L'écart important entre le nombre de personnes physiques comptabilisées dans l'établissement et les deux plafonds d'emploi ministériels est dû à l'importance des recrutements de contractuels parmi lesquels figurent les chargés d'études et de recherche (mais pas les conseillers scientifiques), les contrats doctoraux etc. regroupés dans le plafond d'emplois établissement (Données de caractérisation fournies par l'établissement).

<sup>5</sup> Soit 3 812 712,36 € pour le personnel relevant du MESRI et 2 304 914,98 € pour celui relevant du MC.

<sup>6</sup> Soit 3 459 326 € pour le personnel INHA sur ressources propres, 4 205 836 € en fonctionnement et 2 046 633 € en investissement.

L'INHA est un établissement récent (2001), né après une longue gestation puisque l'idée initiale a été lancée dès les années 1970. Le modèle de référence est alors clairement celui des Écoles françaises à l'étranger (EFE), en particulier avec le choix de recruter, comme on vient de le voir, des chercheurs pour des périodes relativement courtes, équivalents des « membres » et des « directeurs des études », et la place essentielle accordée à la documentation, archives et bibliothèques.

L'étape majeure du développement de l'INHA pendant la période de référence (2012-2017) est l'inauguration de la nouvelle bibliothèque de l'INHA en janvier 2017, résultant de la fusion de la bibliothèque d'art et d'archéologie (BAA) Jacques Doucet ou Fonds Jacques Doucet<sup>7</sup> et de la bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMNM), déployée salle Labrouste (ancienne salle de lecture des imprimés de la BNF). Elle rassemble 1,8 million de documents dont 150 000 en libre accès, 342 places de lecture et a un statut de bibliothèque associée à l'infrastructure Collex, Collections d'excellence pour la recherche (anciennement Cadist, centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique) pour l'histoire de l'art et l'archéologie.

L'ouverture au public de la salle Labrouste et l'achèvement de la bibliothèque constituent l'aboutissement concret de l'un des socles des dispositions générales présentes dans le décret de création de l'INHA en 2001 et en conséquence la fin des grands travaux immobiliers prévus à cet effet. Elle marque ainsi, comme le reconnaît l'INHA lui-même, le début d'une ère nouvelle pour le développement de l'établissement nécessitant de sa part une réflexion approfondie sur son avenir. La nomination d'un nouveau directeur général en 2016 a donné aux tutelles l'occasion de choisir entre plusieurs projets dont l'élaboration et la mise en œuvre sont susceptibles de mobiliser les forces de l'établissement.

Cette évaluation intervient donc dans une phase importante de l'histoire de l'INHA, dix-sept ans après sa création, et la mesure de son degré de maturité (par rapport notamment aux trois niveaux de son implication, local, national et international) constitue un axe important des travaux du comité d'évaluation. Dans ce contexte particulier le comité a souhaité mettre l'accent sur trois domaines :

- le positionnement de l'INHA tant sur le plan du site parisien (Comue, Labex, partenaires scientifiques hébergés ou non, etc.) que national (coordination ou concurrence) et international en prenant en compte compatibilités et incompatibilités ;
- l'évolution des statuts de l'établissement (double tutelle, composition et rôle des conseils) et son fonctionnement (par exemple rapport conseil scientifique (CS) / comité de coordination de la recherche) et le modèle économique ;
- le projet d'établissement après l'ouverture de la salle Labrouste et l'achèvement de la bibliothèque.

En raison de l'absence d'étudiants (hors doctorants) et de l'importance de la documentation dans la vie de l'INHA, le plan suivi dans ce rapport est celui du référentiel établissement du Hcéres adapté en conséquence.

---

<sup>7</sup> La BAA, bibliothèque de l'université de Paris depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1918, des universités Paris 1 et Paris 4 depuis 1970, a été intégrée à l'INHA en janvier 2003, après son déménagement de la rue Michelet vers les locaux libérés en 1992 par la BNF dans le quadrilatère Richelieu (salle Ovale).

# I. LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL ET LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE L'ETABLISSEMENT

## 1-1 UN POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL PARTAGE ENTRE DEUX TUTELLES

Les deux ministères qui assurent la tutelle de l'INHA ont des cultures très différentes, notamment dans les domaines des ressources humaines (RH) et des finances. Malgré de nombreux échanges, mais faute d'un accord intervenu assez tôt dans la clé de répartition des financements<sup>8</sup>, un seul contrat a pu être signé en 2013 par les deux tutelles, tacitement reconduit depuis dans l'attente d'une discussion générale voulue par les tutelles, à partir d'un projet élaboré et validé par l'Institut.

Au niveau des tutelles, et *a fortiori* au niveau de l'établissement, la traduction concrète de cette mission définie dans les statuts (cf. ci-dessus) est discutée, partagée entre une orientation qui privilégierait une recherche de haut niveau, menée de façon plus au moins autonome par l'INHA, et une autre qui mettrait davantage en avant une diffusion de ces connaissances vers un public « plus large ». S'il paraît impossible, sans modification des statuts, de sacrifier totalement l'une ou l'autre de ces orientations, une clarification de l'importance à accorder à chacun de ces objectifs s'impose aux trois niveaux, local, national et international. Il existe un décalage entre les statuts et les missions que souhaite porter l'établissement et le comité lui suggère de mener une réflexion approfondie sur sa mission nationale avec ses parties prenantes, réflexion qui pourrait aboutir à inscrire ces missions dans une version actualisée des statuts.

## 1-2 UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT A PRECISER ET DES PARTENARIATS DE NATURE DIVERSE QUI RESTENT ENCORE TROP SOUVENT INFORMELS

Au début de la période de référence, l'INHA a défini, dans un document appelé *Trajectoire 2014-2018*, ses axes stratégiques qui concernent l'ensemble des domaines couverts par le référentiel. Si l'ouverture de la salle Labrouste apparaît comme le premier objectif avec ses différents aspects (accueil des publics et maintien de l'offre documentaire à son niveau d'excellence), les objectifs scientifiques (cf. ci-dessous 3-1) s'ordonnent autour de la responsabilité de l'INHA pour assurer la vitalité de la recherche en histoire de l'art en France, tirer le meilleur parti de la révolution numérique et favoriser la professionnalisation des chercheurs. Les objectifs en matière de partenariat concernent sans surprise les trois niveaux régional, national et international. Sur le plan institutionnel, le projet portait sur la rationalisation des modalités des liens avec les tutelles<sup>9</sup>, la recomposition des conseils, une plus grande implication du conseil scientifique (CS), une plus grande participation des personnels dans les institutions statutaires et une amélioration de la gouvernance interne en facilitant un « élargissement mesuré de la délégation de signature ». Enfin une réflexion devait être engagée sur le modèle économique susceptible de soutenir l'ensemble des activités ainsi que pour le réaménagement des fonctions supports.

Pendant la même période, l'INHA participait aux instances de la Comue Hésam<sup>10</sup> comme membre associé mais une intégration dans un regroupement d'établissements n'apparaît plus aujourd'hui aux yeux du MESRI comme une obligation pour un établissement sous double tutelle<sup>11</sup>. De fait, aucune confirmation de ces liens avec Hésam (ou avec un autre regroupement) n'a été recherchée<sup>12</sup> par l'INHA, en particulier après le départ de plusieurs de ses établissements membres vers Paris Sciences et Lettres (PSL). Dans l'impossibilité de choisir entre les différents regroupements existants de rattachement des universités et établissements partenaires<sup>13</sup>,

<sup>8</sup> Un arbitrage rendu par les services du Premier ministre en 2015 a fixé cette répartition à 60% pour le MESRI et 40% pour le MC. Cf. ci-dessous « pilotage ».

<sup>9</sup> En raison des différences d'approche des deux ministères une plus grande souplesse et plus encore un rapprochement des pratiques en particulier dans le domaine du contrôle financier sont souhaités. (*Trajectoires 2014-2018*, p. 14).

<sup>10</sup> La Comue Hésam, définie elle-même comme fédérale, regroupe huit membres : le conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ; l'école nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam) ; quatre grandes écoles, sous tutelles du ministère de la culture ou du ministère chargé de l'Industrie : l'école nationale supérieure d'architecture de Paris La Villette (ENSAPLV), l'école nationale supérieure de création industrielle (ENSCI)-les Ateliers, l'école du Louvre, l'Institut national du patrimoine (INP) ; deux organismes de recherche : le CNRS et l'Institut national d'études démographiques (Ined).

<sup>11</sup> Audition par le comité du représentant de la Direction de la recherche et de l'innovation (DGRI).

<sup>12</sup> De fait, l'entretien prévu avec un représentant d'Hésam a finalement été annulé. Ce rapport ne contient donc aucune présentation de cette Comue et de son interaction avec l'INHA. L'institut n'est d'ailleurs plus présent sur le site web de cette dernière.

<sup>13</sup> Outre Hésam, Sorbonne Université et PSL, Université Sorbonne Paris cité, Université Paris Seine et Université Paris Est sont concernées soit comme tutelle de ces équipes soit parce que certains de leurs personnels y sont rattachés, sans oublier Paris 1 actuellement hors regroupement.



cet isolement subi, sinon voulu et revendiqué pour sortir d'une image jugée trop parisienne de l'établissement, n'est pas sans inconvénient. Elle rend difficile, sinon impossible, tout effort de mutualisation mais aussi de réponses communes aux différentes formes d'appels à projet. Malgré cet isolement institutionnel, les demandes de collaboration en provenance tout particulièrement de Paris 1 Panthéon Sorbonne et de Sorbonne Université<sup>14</sup> n'ont pas cessé, en particulier mais pas uniquement, pour l'accès à la bibliothèque et la prise en charge financière des locaux mis à disposition par l'INHA, sans qu'un cadre juridique complet n'ait été acté à ce jour. Dans ce domaine en perpétuelle évolution, une telle prudence peut être justifiée mais le comité estime que cet isolement institutionnel ne peut durer sur le long terme.

En revanche des partenariats avec divers établissements culturels et universitaires<sup>15</sup>, principalement parisiens, ont été noués et concernent les deux sites, Richelieu et Colbert. Dans le premier cas, il s'agit de créer un grand centre documentaire associant la bibliothèque de l'INHA, celle de l'École nationale des chartes (ENC) et la Bibliothèque nationale de France (BNF) avec ses départements spécialisés localisés sur le site (Estampes, Monnaies et médailles, Arts du spectacle, Cartes et plans...). Les collaborations, d'après les différents interlocuteurs rencontrés, sont relativement faciles, réglées à un niveau hiérarchique supérieur (par exemple pour la carte d'accès commune), même s'il reste encore des progrès à faire dans l'homogénéisation des pratiques en l'absence d'une politique d'acquisition concertée.

Dans le cadre de la Galerie Colbert la situation est plus complexe. L'INHA a aujourd'hui principalement un rôle d'hébergeur pour différentes équipes de recherche (unités mixtes de recherche – UMR– et équipes d'accueil – EA), le plus souvent placées elles-mêmes sous la responsabilité de tutelles multiples. En dehors de la question des loyers (cf. ci-dessous), les rapports concernent principalement la disponibilité des salles pour les séminaires et colloques et l'ensemble des questions logistiques. En revanche les synergies intellectuelles et scientifiques, pourtant à l'origine du projet de création de l'INHA, restent faibles, en dehors d'une participation commune aux journées annuelles d'histoire de l'art de Fontainebleau, voire inexistantes pour certains laboratoires<sup>16</sup>. La seule exception est l'UMR 8210 Anhima dont la bibliothèque joue un rôle essentiel pour la période antique et qui participe à plusieurs projets de recherche promus par l'INHA. Cette faiblesse des contacts scientifiques formalisés laisse planer un doute sur le maintien possible de certaines équipes dans les locaux de la galerie Colbert, en particulier en raison du développement programmé du campus Condorcet dans lequel plusieurs tutelles (Paris 1, EPHE, EHESS etc.) de ces équipes sont fortement engagées (cf. ci-dessous pilotage). Personne ne souhaite le départ de ces laboratoires mais d'après les responsables d'unités rencontrés, une grande inquiétude règne parmi les personnels concernés.

L'Institut national du patrimoine (INP), également présent dans ces locaux, paraît aux yeux du comité ne pas entretenir de liens particuliers et privilégiés avec l'INHA. Sans mésestimer les résistances des uns et des autres, l'INHA n'a donc pu jouer, faute d'accords formels suffisants, un rôle de tête de réseau par rapport aux différents établissements parisiens, y compris l'École du Louvre, où sont regroupés des enseignants-chercheurs en histoire de l'art et des conservateurs, même si tous reconnaissent les facilités incomparables apportées par la création de l'INHA et le développement de sa bibliothèque en plein cœur de Paris...<sup>17</sup>

Le CNRS apparaît aujourd'hui comme un partenaire devenu très secondaire, alors qu'il était un des promoteurs essentiels du projet de création de l'INHA. Il assure en effet seulement la cotutelle de l'USR 3103 *InVisu* (Information visuelle et textuelle en histoire de l'art : nouveaux terrains, corpus, outils) dans laquelle il joue pourtant un rôle essentiel en fournissant 10 ETP sur 11. La situation de cette unité à l'intérieur de l'INHA est donc devenue très fragile malgré la qualité reconnue par ailleurs<sup>18</sup> de ses recherches et la question d'un éventuel « divorce » est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens - le CNRS regrettant un engagement trop limité de l'INHA en termes de chercheurs affectés à l'unité et donc d'implication dans ses travaux, l'établissement (cf. ci-dessous 3-2) regrettant une implication trop faible de l'USR dans la vie et les activités de l'établissement<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Cette université a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 2018 par regroupement des anciennes universités de Paris 4 et de Paris 6, mettant ainsi fin, entre autres, à une Comue portant pratiquement le même nom (Sorbonne Universités).

<sup>15</sup> L'INHA compte notamment parmi ses partenaires nationaux les universités de Tours, Lyon 2, d'Aix-Marseille, l'Institut mémoires de l'édition contemporaine (IMEC), la Palais des Beaux-Arts de Lille, le Centre national du costume de scène (CNCS) à Moulins.

<sup>16</sup> Ce point est développé dans le chapitre 3-3 (partenariats de la recherche).

<sup>17</sup> La possibilité (nouvelle) d'organiser à Paris des colloques dans ces locaux est très souvent mise en avant par les interlocuteurs rencontrés.

<sup>18</sup> L'évaluation de l'unité conduite par l'Aéres en 2012 avait permis un classement A+ de l'ensemble des rubriques concernées par cette évaluation.

<sup>19</sup> La difficulté tient principalement au fait que l'INHA n'est pas en mesure d'abonder en postes l'USR puisqu'il ne dispose pas de personnel enseignement supérieur permanent et de fait un seul chercheur (CNRS) est affecté à cette unité orientant en tant que directeur ses travaux en fonction de sa propre thématique. Une solution possible serait de lier le recrutement de

Concernant le site Colbert, le CNRS ne peut rester seulement comme une des tutelles des différentes UMR qui y sont hébergées<sup>20</sup>, même si l'idée de départ de créer une plateforme nationale est pour lui un échec, faute d'une politique clairement affichée de l'INHA.

Le comité souhaite rappeler l'importance pour la recherche française du regroupement des forces parisiennes en matière d'histoire de l'art autour de l'INHA, dispositif aujourd'hui clairement menacé de dislocation pour des raisons diverses<sup>21</sup>, et la nécessité de tout mettre en œuvre pour en assurer la pérennité avec l'ensemble des équipes présentes sur le site, probablement en mettant à plat les dispositifs existants, et, peut-être, travailler à en recréer sur des bases nouvelles.

Sur le plan national, conformément à l'une de ses missions, confirmée dans son pré projet scientifique, l'INHA a noué des relations avec plusieurs universités et musées de province (cf. note 7) mais il s'agit d'actions qui ne s'étendent pas au-delà d'une année (politique dite des « cartes blanches ») en raison du souci de l'Institut de ne pas nouer des liens privilégiés permanents avec seulement quelques-uns d'entre eux. Ces partenariats « tournants » ne sont pas véritablement compensés par une action ponctuelle menée depuis trois ans, commune à tous les établissements : la réunion annuelle des directeurs des différents départements d'histoire de l'art existants sur le territoire national. Le comité recommande à l'Institut de veiller tout particulièrement à faire remonter des informations de ses partenaires régionaux et à ne pas être seulement dans une logique *top-down*.

La mission nationale de l'INHA passe également, aux yeux du comité, par la mise sur pied d'une politique numérique ambitieuse qui pourrait permettre, par exemple, la création de *Massive Open Online Course* (MOOC) à l'intention des professeurs de l'enseignement secondaire. Plusieurs institutions muséales partenaires de l'INHA (le Centre Pompidou, le Musée du Louvre...) ont développé ces dernières années des MOOC de grande qualité sur les plateformes Solerni (Fondation Orange) ou FUN. L'INHA pourrait également développer une série de MOOC pour alimenter l'option Histoire des arts offerte dans les lycées.

Le comité comprend bien qu'en raison des moyens limités dont dispose l'INHA, en particulier humains, il lui soit difficile de faire plus sans porter atteinte à ses autres missions. Il n'en reste pas moins vrai qu'une clarification par les tutelles de l'importance que l'Institut doit accorder à sa mission nationale s'impose.

Pour répondre à cet objectif national, l'INHA abrite également dans ses murs, sans percevoir de loyer, au moins deux sociétés savantes : l'Association des professeurs d'archéologie et d'histoire de l'art des universités (APAHAU) et le Comité français d'histoire de l'art (CFHA), dont le rôle est par définition national. Si des actions communes ont été entreprises (mises à disposition par l'INHA d'un graphiste pour la revue de l'APAHAU) ou sont envisagées (prochain congrès international d'histoire de l'art à Lyon en 2024), le peu de moyens dont disposent ces institutions interdit toute forme organisée de collaboration à l'exception, une nouvelle fois, de la participation de tous aux journées de Fontainebleau.

Sans que cela soit nécessairement de sa responsabilité, l'INHA rencontre donc à différents niveaux des difficultés certaines pour nouer les partenariats que son positionnement institutionnel lui met en position de conclure. La politique plus volontariste manifestée depuis 2016 est susceptible de modifier considérablement cette donnée en dotant l'INHA d'une politique scientifique autonome qui lui permettrait de dépasser son rôle de simple hébergeur. Il n'en reste pas moins qu'une réflexion sur l'importance que l'INHA doit accorder à sa mission nationale s'impose plus que jamais, qui pourrait conduire notamment à une évolution des statuts. Cette réflexion pourrait être conduite par l'INHA en relation avec ses parties prenantes.

---

certaines chercheurs de l'INHA aux programmes *d'InVisu*, du moins de prévoir une dimension numérique dans leur projet de recherche.

<sup>20</sup> Outre l'USR *InVisu*, l'Annuaire du CNRS recense l'UMR7172 (Théorie et histoire de l'art et des littératures de la modernité), l'UMR 8150 (Centre André Chastel), l'UMR 8210 (ANHIMA), l'UMR 8223 (Institut de recherche en musicologie) et l'UMR 8558 (Centre de recherches historiques).

<sup>21</sup> La question de l'augmentation des loyers est un élément à prendre en compte dans le maintien sur place ou le départ pour le campus Condorcet de différentes équipes logées dans la galerie Colbert (cf. ci-dessous 2-3, p. 14).

## II. LA GOUVERNANCE ET LE PILOTAGE DE L'INHA

### 2-1 UNE ORGANISATION INTERNE CLOISONNÉE

Avec ses 221 agents, l'INHA est formé statutairement de deux composantes, le département des études et de la recherche (DER) et le département de la bibliothèque et de la documentation (DBD), ainsi que de services communs. Le DBD est concentré dans le site Richelieu et le DER dans le « carré » ou site Colbert. Un des enjeux majeurs pour l'INHA, déjà souligné dans le rapport Aéres de 2013 et en filigrane dans le rapport d'auto-évaluation (RAE) de l'établissement réalisé en 2017 ainsi que dans le document *Axes stratégiques* sous l'appellation de « co-départementalisation », est la mise en synergie de l'ensemble de leurs forces, appuyée sur et par une volonté de centralisation des décisions<sup>22</sup>. Cette recherche d'unité se heurte paradoxalement à l'existence, comme on l'a vu, d'un seul laboratoire de recherche labélisé, l'USR 3103 CNRS - INHA, *InVisu*, indépendant du DER (cf. ci-dessous 3-1), alors que la recherche sous toutes ses formes, y compris sa diffusion, est au cœur des missions de l'Institut. Cela implique que l'ensemble des chercheurs affectés pour des périodes plus ou moins longues à l'INHA (cf. ci-dessous RH) restent, pour leur recherche, rattachés à leur laboratoire d'origine, donc hors du contrôle de l'Institut, et ne consacrent aux activités propres de l'INHA qu'un pourcentage fixé au mieux à 50% de leur temps<sup>23</sup>.

Dans le *rapport d'activités 2016*, un chapitre spécifique est consacré à chacune de ces trois entités, soit 160 pages, avant un seul chapitre « général » de 19 pages pour l'ensemble des services supports et de la gouvernance. Certes, il s'agit d'une année de transition et le RAE présente en 2017 un plan plus équilibré, en conformité avec le schéma du référentiel Hcéres d'évaluation des établissements, même si le bilan des résultats présenté dans le document fait encore la place belle aux résultats fournis séparément par les deux départements. La question de ce manque d'unité ne peut donc être considérée comme réglée même si des progrès ont été enregistrés dans ce domaine avec, depuis 2016, la réorganisation des services et la création d'instances de concertation.

En 2016 les services communs étaient au nombre de sept : l'agence comptable, le service de la diffusion scientifique et de la communication, le service du budget et des affaires financières, le service des affaires juridiques et de la commande publique, le service des ressources humaines, le service des systèmes d'information et le service des moyens techniques. En 2017, le service de la diffusion scientifique et de la communication a été scindé en deux, donnant ainsi naissance au service de la communication à part entière et au service des éditions, tous deux rattachés aux fonctions de soutien.

L'établissement a évolué dans son mode de gouvernance interne<sup>24</sup> avec l'arrivée d'une nouvelle direction, sachant que les révisions des statuts réalisées en 2014 et 2015, n'ont pas modifié la composition des conseils, ce qui était pourtant déjà « recommandé » dans le dernier rapport de l'Aéres<sup>25</sup>. Les deux nouveautés principales concernent la transformation du comité de direction restreint (CDR) en entretiens bilatéraux hebdomadaires entre le DG et les trois directrices des deux départements et d'*InVisu* et la création d'un comité de coordination de la recherche (CCR) intégré au service homonyme du DER. Parallèlement, le comité de direction élargi<sup>26</sup> (CDE) a vu sa périodicité passer de deux réunions mensuelles à une seule mais il constitue toujours l'organe interne essentiel « pour dialoguer sur la vie de l'INHA et l'avancement des principaux projets ».

Le CA, présidé par une personnalité extérieure, se réunit trois fois par an en moyenne. Sa composition, où les tutelles ministérielles et représentatives des établissements partenaires par le biais des personnalités qualifiées sont majoritaires, en fait plus une chambre d'enregistrement qu'une instance véritablement décisionnelle. À cela s'ajoute d'après tous les participants rencontrés, un réel formalisme dans sa tenue, peu propice au dialogue même si la voix des personnels est présente et entendue. En revanche, les élections tous les deux ans, alors que la norme académique habituelle est de quatre ans, nuisent à la continuité du travail des élus d'autant plus que le mandat des membres nommés est lui de quatre ans.

---

<sup>22</sup> RAE, p. 10.

<sup>23</sup> Pendant leur période à l'INHA, les personnels détachés n'ont plus vocation à enseigner, ce sont donc, quel que soit leur corps d'origine, des chercheurs à temps plein, en principe la moitié pour leurs travaux personnels, l'autre moitié pour l'institution.

<sup>24</sup> RAE, p. 12.

<sup>25</sup> Le chapitre du rapport Aéres (domaine 1, champ 2) est intitulé : « pour des conseils resserrés ». Le CA est toujours composé de 21 membres dont sept représentants des tutelles, sept représentants élus du personnel et sept personnes qualifiées dont le président.

<sup>26</sup> Composition (*ibidem*) : Le comité de direction élargi est composé du DG, DGS, directrices de département, directrice de l'USR In Visu, Agent comptable, chefs de services communs, chefs de service du département de la bibliothèque et de la documentation, conseillers scientifiques et chargés de mission.

Son fonctionnement a été amélioré grâce à la mise en place depuis 2016 de réunions préparatoires distinctes à destination tant des élus que des personnalités extérieures. Ces dernières, réduites aux tutelles comme la loi l'oblige, participaient à des « pré-CA » informatifs depuis la création de l'INHA mais désormais c'est l'ensemble de ces personnalités, nommées ou membres de droit, qui y sont invitées sous une forme plus conviviale, avec l'objectif d'une meilleure connaissance réciproque. L'expérience est trop récente pour être évaluée mais le comité ne peut qu'en encourager la poursuite.

Un point plusieurs fois évoqué dans les entretiens concerne la place trop restreinte consacrée à la présentation et à la discussion des travaux préalables du conseil scientifique (CS), pourtant présidé par le DG lui-même. Il a d'ailleurs été plus difficile pour le comité d'évaluer le rôle et le fonctionnement de ce CS et ses rapports avec le CCR. Toutefois, le souhait de resserrement du CS (avec réduction du nombre des invités) et du confortement de son rôle de prescripteur (insuffisamment tenu jusqu'alors) est considéré par tous comme une avancée, à porter au crédit de la nouvelle équipe.

L'institut est conscient de la nécessité de dynamiser le fonctionnement des instances (cf. ci-dessus) et de faciliter la représentation des personnels dans les instances statutaires. Malgré quelques progrès enregistrés, le dialogue avec les élus des CA et CS reste insuffisant aux yeux des intéressés, qui soulignent le besoin de formation régulière des membres des conseils pour mieux participer au fonctionnement des instances.

Les textes fixant le nombre de membres des conseils, et surtout la durée des mandats des élus, gagneraient à être réactualisés une nouvelle fois en prenant en compte la taille et le mode de fonctionnement actuel de l'INHA, à rapprocher de la nouvelle durée de nomination du directeur général suite aux récentes modifications des statuts (fixée à 3 ans renouvelable deux fois) et à la taille de ses effectifs (environ 220 personnes). Cette nouvelle rédaction des statuts devrait mieux intégrer les remarques déjà formulées dans les *Axes stratégiques 2014-2018*, p. 14 en faisant une plus grande place aux personnalités issues des collectivités territoriales et des milieux économiques concernés par l'histoire de l'art et le patrimoine.

## 2-2 LA GOUVERNANCE AU SERVICE DE L'ELABORATION ET DE LA CONDUITE DU PROJET STRATEGIQUE

L'établissement a produit une cartographie détaillée de son dispositif de gouvernance, annexée au RAE. Les différents documents et organigrammes présentés, leurs contenus, le nombre et la multiplication de comités thématiques, l'organisation fonctionnelle revue en 2016<sup>27</sup> ne donnaient pas au comité une lisibilité claire de la chaîne décisionnaire au sein de la direction générale. Le comité constate *in fine*, à la suite des entretiens, que celle-ci se décline semble-t-il entre directeur général, directeur général des services et directrices des départements : ils constituent une équipe de direction même si elle n'est pas reconnue et identifiée comme telle. Chacun des personnels est au fait de cette organisation, même si elle n'est pas aussi formalisée dans les documents produits. Il est très difficile de vouloir remédier rapidement à un fonctionnement cloisonné malgré un système de pilotage très resserré avec une grande régularité dans les différentes réunions des comités, des interactions régulières et des transversalités qui se mettent en place. En dépit des difficultés encore présentes, le comité est favorable à plus d'interactions entre départements et services et il encourage la direction à poursuivre toutes les initiatives visant à une plus grande transversalité.

Les contraintes qui demeurent sont liées pour une bonne part au contenu très explicite du décret fondateur, notamment relatif aux délégations de signature et à l'analyse plus restrictive qui en est faite par l'une des tutelles. L'absence, jusqu'en 2013, d'une contractualisation actée avec les deux tutelles, puis son non renouvellement, avec une négociation annuelle de gré à gré, y compris en matière de RH, n'ont pas contribué à fluidifier le pilotage et la gouvernance, sans garanties stratégiques à moyen et long terme.

### a / Une organisation fonctionnelle en cours de restructuration au service du projet scientifique

Le pendant du travail d'élaboration d'une stratégie est un projet de service ou d'administration générale, lancé au printemps 2017, avec des objectifs forts en termes de démarche citoyenne et de démarche qualité au sein de l'Institut (cf. ci-dessus 1-2 et entretiens), étayés par treize ateliers d'échanges en cours. Forte de ces constats, la nouvelle direction s'est attelée à redéfinir le fonctionnement des départements et des services, afin d'aboutir à un dispositif de gouvernance plus centralisé et fluide. Ainsi a été créé, au sein des services communs, un nouveau service dédié au soutien à la recherche, afin d'irriguer ces missions au niveau

<sup>27</sup> RAE, p. 12.

institutionnel<sup>28</sup>. Les périmètres de compétences du service communication et son rôle<sup>29</sup> ont été revus également, à la faveur de l'intégration d'une nouvelle responsable début 2017.

Il ressort cependant que ces évolutions et leur appropriation ont sans doute pâti de la temporalité pendant laquelle elles ont été menées. En effet, le calendrier du pré-projet scientifique correspondait à celui de l'achèvement du déménagement et à la réouverture de la salle Labrouste. Cette situation a pu conduire à une forme d'incompréhension des charges de travail des uns et des autres, que ce soit pour les équipes fortement investies dans ce chantier de déménagement sur le site Richelieu comme pour les autres acteurs de l'institution logés dans la galerie Colbert.

Dans ces conditions, faire aboutir les réflexions collectives actuelles en projet d'administration générale, établir un réel projet d'établissement au service des missions statutaires de l'établissement sont des enjeux majeurs pour l'Institut. Cette démarche, outre de faire sens et de ramener du lien à l'ensemble des équipes, conforterait l'appropriation par tous de la définition du mandat de l'INHA, à un moment clef de son histoire. Le projet d'établissement pourrait surtout être le fondement des évolutions attendues :

- nouvel ajustement du décret fondateur, afin d'être en cohérence avec les réformes menées depuis la création de l'établissement et avec les évolutions souhaitées de sa mission nationale, notamment ;
- constitution de la trame fondant la contractualisation avec les tutelles.

## **b / Démocratie interne, fonctionnement des instances et dialogue social assumés**

La qualité du dialogue social au sein du CT et du CHSCT est confirmée, avec un vrai suivi de ces instances et, récemment institués, des échanges plus réguliers entre les différents acteurs qui y participent : DG, DGS, DGSA, responsable RH et représentants des personnels titulaires et suppléants. À noter l'émergence d'un deuxième syndicat.

La forte rotation professionnelle intrinsèque aux dispositions relatives aux personnels scientifiques<sup>30</sup>(conseillers scientifiques, pensionnaires et chargés d'études et de recherche), ne favorise pas l'investissement électoral de ces catégories de personnels et la DRH a dû à plusieurs reprises compléter par tirage au sort la liste des candidats aux différents conseils. La plus grande pérennité des personnels de bibliothèque crée aussi dans les instances une forme de déséquilibre entre leur représentation plus systématiquement assurée et celle des agents issus des autres services et départements.

À cet égard, il convient de souligner que le calendrier et l'animation des Ateliers de réflexion sur le pré-projet scientifique, initié au printemps 2018, sont propices à des réunions permettant d'être ensemble, quels que soient les catégories, départements et services d'appartenance.

Alliées aux instances régulièrement tenues du CT et du CHSCT, dont le comité salue la régularité, ces réunions permettent de rencontrer l'ensemble des personnels et peuvent accompagner l'appropriation par tous du projet scientifique.

## **c / L'établissement a engagé une politique globale de la qualité, non encore explicitée**

L'Institut, dans le cadre de son développement institutionnel, affiche clairement son ambition de « renforcer son engagement vers un fonctionnement fondé sur la qualité, la responsabilité sociale et environnementale »<sup>31</sup>, tout en reconnaissant l'absence, jusqu'en 2018, d'une politique explicite de qualité.

A l'occasion du départ du chargé de mission d'aide au pilotage, le profil de ce poste initialement orienté sur la mise en place d'indicateurs au sein de l'établissement en lien avec la comptabilité analytique, vient d'être réajusté. La nouvelle chargée de mission, sur la base de son expérience internationale, a pour feuille de route de créer et d'animer la démarche qualité, s'appuyant sur les outils quantitatifs mis en place par son prédécesseur. Elle déclinera et rediscutera des données nécessaires avec l'ensemble des services afin de créer un suivi qualité avec tableau de bord.

<sup>28</sup> *Ibid.* et organigramme actualisé en mars 2018.

<sup>29</sup> RAE, p. 15.

<sup>30</sup> Le décret prévoit le recrutement des chargés d'étude pour deux ans, éventuellement prolongés de deux ans ; quatre ans pour les conseillers scientifiques avec là encore possibilité d'aller par tranche de deux ans jusqu'à huit. Dans les faits les mandats sont plus courts pour les conseillers scientifiques qui pour les conservateurs veulent retrouver leur poste ou qui, pour les universitaires, sont attentifs à toutes les ouvertures de postes de PR dès qu'ils ont passé leur Habilitation (cf. note 32).

<sup>31</sup> RAE, p. 10.

Ces axes et l'objectif « d'orienter les fonctions soutien vers un management fondé sur la démarche qualité, un fonctionnement en mode projet »<sup>32</sup> sont ceux de la prochaine période contractuelle. Le comité ne peut donc en préjuger mais confirme leur adéquation avec les outils de pilotage et d'amélioration continue de fonctionnement d'un établissement mature.

### **d / L'établissement affirme son identité et développe une politique cohérente de communication**

La communication de l'INHA a été recentrée sur ses fonctions propres<sup>33</sup>, notamment sans les éditions, à la faveur de l'intégration d'une nouvelle responsable début 2017. Le service veille à ce que le plan stratégique soit transmis autant en interne qu'à l'extérieur de l'établissement. L'équipe est formée de quatre agents (y compris le chef de service) chargés de la communication sur le Web, des relations institutionnelles et presse, et d'un graphiste. Ce service est directement rattaché à la direction générale (ce qui n'apparaît pas dans l'organigramme) avec l'objectif de relayer en interne et externe les décisions prises par celle-ci.

La communication externe est surtout orientée vers la communauté scientifique et l'établissement est conscient de son déficit de visibilité auprès du grand public. Il se donne les moyens de faire évoluer sa communication externe, en recherchant partenaires et relais d'opinion sur la base d'un plan culturel et stratégique et en favorisant les liens avec les services communication des partenaires locaux (BNF, ENC, INP). Concernant les éditions de l'INHA, le service communication garde la charge de communiquer sur celles-ci. Par ailleurs, le DBD dispose pour le moment de ses propres outils de communication, ce qui peut constituer un frein à la politique de site comme à celle de l'INHA lui-même.

La communication interne est aussi en cours de réflexion avec le projet de réformer l'intranet, de relancer la lettre de diffusion ou un flash info, afin de garantir un relais fondamental dans le contexte des mouvements importants de personnel. Le dialogue budgétaire inclut le projet de refonte de l'internet et les moyens nécessaires à la politique de communication.

Peu à peu, se met en place une nouvelle stratégie de communication, avec la conscience de la difficulté de faire apparaître l'INHA à la fois comme un lieu (une « maison » abritant différentes équipes et institutions hors tutelle de l'INHA) et une institution. D'où également, une refonte de la signalétique du hall, dont la conception a été confiée aux élèves de l'École Camondo<sup>34</sup> ; la composition du jury qui choisira le projet prévoit heureusement la participation du personnel de l'institut.

## **2-3 LE PILOTAGE AU SERVICE DE LA MISE EN ŒUVRE OPERATIONNELLE**

De vrais outils de pilotage existaient depuis 2011 : essentiellement des indicateurs et la comptabilité analytique. Signalée à plusieurs endroits du RAE, la banque centrale des indicateurs de l'Institut (BC2i) semble cependant avoir atteint aujourd'hui ses limites. Nécessitant que les données soient saisies et retravaillées annuellement par les services et départements, ce chantier, qui était suivi de manière permanente et à long terme par le chargé de mission aide au pilotage, paraît en jachère depuis 2015. C'est sans doute le moment, comme le perçoit l'INHA, de renouveler l'outil dédié au suivi de l'activité et des résultats et de se l'approprier collectivement.

Les trois services, « informatique documentaire » rattaché au DBD, « ingénierie documentaire » au DER, « systèmes d'information » au sein des services communs (partagé avec le laboratoire *InVisu*), sont composés de huit titulaires au DBD, trois contractuels au DER et sept agents (3 MESRI, 2 MC et 2 INHA) au SSI. Pour justifier cette organisation « en silo », les personnels des services administratifs rencontrés dans les entretiens indiquent qu'ils tiennent malgré tout une séance hebdomadaire commune tous les lundis (avec *InVisu*) pour échanger et que la nouvelle version d'Agorha, l'ensemble des banques de données en histoire de l'art gérées par l'INHA, demandera leur collaboration commune (la version actuelle regroupe déjà trente-neuf bases de données, nombre destiné à augmenter considérablement). Mais ils considèrent qu'ils ont une culture différente, que leur fusion aurait peu d'intérêt pour le fonctionnement général du SSI. En revanche, en termes de carrière, ils reconnaissent eux-mêmes, qu'elle pourrait avoir du sens malgré des statuts très différents... Cette organisation éclatée interroge, cinq ans après le rapport Aères 2013 qui notait déjà la piste souhaitable d'un pilotage centralisé de ces entités : si ce choix semble convenir majoritairement aux personnels, il confirme selon l'avis du comité l'absence d'unité organique de l'institut. Le document de gouvernance

<sup>32</sup> RAE, p. 15.

<sup>33</sup> *Ibid.*

<sup>34</sup> Établissement privé d'enseignement supérieur, offrant un double cursus formant aux métiers de l'architecture intérieure et du design de produits.

numérique<sup>35</sup>, fruit d'un travail étroit avec Hésam, validé fin 2015, qui illustre la volonté d'irriguer davantage l'établissement avec les systèmes d'information et le numérique n'a pas été appliqué sur décision de la nouvelle direction et la situation dans ce domaine ne s'est donc pas améliorée.

### **a / L'établissement connaît et maîtrise sa masse salariale malgré des difficultés institutionnelles**

Toute tentative de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se heurte à la complexité de la gestion de trois types de personnels, soit trois plafonds d'emplois : titulaires issus du MC et du MESRI et agents contractuels de l'établissement. Néanmoins ont été élaborés une cartographie des emplois, des fiches de poste et un cadre d'emploi. Depuis 2017 le service RH est associé en interne au dialogue de gestion. Les tableaux de bord ne sont pas systématiques sauf pour le suivi des contrats sur budget d'établissement pour préparer les réunions mensuelles avec les services financiers. La maîtrise de la masse salariale est toutefois effective, avec prospective et trajectoire annuelles.

### **b / Le dialogue de gestion est désormais en place**

Le dialogue de gestion et la programmation annuelle des moyens sont désormais en place pour l'ensemble des services et départements. Ils font partie des éléments contribuant à la maturité administrative de l'INHA au service de la mise en œuvre opérationnelle. Leur évolution vers une logique d'objectifs et de résultats devra se faire en liens étroits avec les projets scientifique et d'établissement afin d'être à leur service et non d'en contraindre la politique.

### **c / L'établissement définit un modèle économique soutenable de son fonctionnement et mène des études pour la diversification de ses ressources**

L'institut est clairement conscient que son modèle économique s'inscrit dans une logique d'équilibre budgétaire et non de profit, avec trois caractéristiques structurelles rendant difficiles son optimisation :

- gestion complexe de la masse salariale ;
- poids important du patrimoine sur le budget de l'établissement, notamment de la salle Labrouste ;
- responsabilité de l'exploitation de la galerie Colbert qui appartient au ministère de la Culture<sup>36</sup> avec exploitation du bâtiment et des investissements immobiliers et refacturation partielle aux partenaires<sup>37</sup>.

Depuis 2014, différents chantiers ont été mis en œuvre afin de diversifier les ressources propres espérées. Le comité a perçu une approche pragmatique, pertinente et consensuelle s'agissant des conventions d'exploitation du restaurant, de la commercialisation du local dit du « dépôt légal », de l'optimisation en matière de TVA et de la politique de développement du mécénat. La location « privative » des espaces de recherche comme source de recettes interroge davantage les communautés impactées : le rapport avec la recherche en histoire de l'art leur apparaît trop éloigné et elles y voient un risque de dégradation de leurs conditions de travail mais également de perte de sens de l'institut.

S'agissant de la réactualisation des loyers demandés aux équipes et partenaires publics hébergés dans le bâtiment Colbert (cf. ci-dessus 1-2 et ci-dessous 3-3), la question prégnante depuis deux ans de la participation au coût réel des charges<sup>38</sup>, envisagée comme piste d'optimisation ou de rationalisation économique par l'INHA, symbolise aussi l'ambiguïté de ses relations vis-à-vis des tutelles et de ses partenaires. Son rôle d'hébergeur transparait plus significativement que les partenariats et synergies réels développés. Dans le contexte de désengagement de la Comue Hésam et des problèmes financiers qu'elle connaît, cette négociation peut constituer un risque ou un levier, avec l'ouverture prochaine du campus Condorcet où pourraient être transférées une ou plusieurs des équipes actuellement présentes sur le site.

## **2-4 LES GRANDES FONCTIONS DU PILOTAGE RH, FINANCES, IMMOBILIER**

En 2016 une convention a permis à l'INHA de relever exclusivement du contrôle budgétaire du MESRI, tandis que l'arbitrage des services du Premier ministre actait la clef de répartition à 60% pour le MESRI (+ 7 emplois) et

<sup>35</sup> Rapport d'activités 2015 p. 144.

<sup>36</sup> RAE, p. 19.

<sup>37</sup> Chaque équipe de recherche étant, sauf exception, multitutelle, le nombre d'opérations de facturation est important, obéissant chaque fois à des règles différentes de répartition.

<sup>38</sup> Le coût réel au m<sup>2</sup> supporté par l'INHA est très supérieur à celui refacturé aux universités et au CNRS tutelles des différentes équipes hébergées.

à 40% pour le MC<sup>39</sup>. L'application de cette clé sur le volume des créations d'emplois rendues nécessaires par l'ouverture de la nouvelle bibliothèque, évalué à 8 emplois conduisait à la création de 5 emplois par le MESRI et 3 emplois par le MC. Le MESRI a créé les 5 emplois qui lui revenaient.

### a / Un pilotage RH d'une grande complexité

Le pilotage des ressources humaines reste d'une grande complexité pour les raisons évoquées à plusieurs reprises tant dans le RAE que lors des entretiens (trois plafonds d'emplois, deux ministères de tutelle, des SI de gestion non compatibles entre eux et des délégations de crédits différentes).

221 personnes occupent 197 ETP dont 92 ETP sur le budget de l'établissement (PAP 2018). Le plafond d'emploi des personnels du MC est de 37 ETP (38 en 2015) intégrant les 24 agents issus de la Bibliothèque centrale des musées nationaux (BCMN) ; celui du MESRI s'élève à 67 ETP (indicateurs 2016 RH tableau 2 et entretiens). Le DBD regroupe 52% des personnels, 25 % sont au DER, tandis que les services communs en emploient 23 % (chiffres *bilan social 2016*).

Les indicateurs RH 2016 révèlent une prédominance d'agents non titulaires (ANT) parmi les personnels ainsi que parmi eux une majorité de postes de catégorie A (50%) pour 33,5% de catégorie B et 16,5% de catégorie C. Mais rapporté aux seuls personnels de la bibliothèque, assez classiquement le pourcentage d'agents de catégorie A est seulement de 8,5 %, celui de catégorie B de 65,9% et celui de catégorie C de 25,6%, avec une surreprésentation du personnel issu du MC dans ce département.

Ces chiffres illustrent à eux seuls la difficulté de gestion au quotidien de ces trois types de personnels et le rôle clé du SRH pour assurer une forme de continuité et d'évolution dans celle-ci.

Les outils mis en place ainsi que la réorganisation récente du service avec la création d'un troisième poste de catégorie B avec une spécialisation de chacun des trois gestionnaires pour suivre chaque personnel selon sa fonction à l'INHA (et non plus selon son statut) démontrent la capacité d'évolution et d'adaptation essentielle pour ce service au cœur des enjeux de l'institut.

Les grandes fonctions attendues du service sont tenues ainsi que leur pilotage : prise en charge de l'organisation et de la préparation des instances de dialogue social ; politique d'action sociale ; politique d'accompagnement et de formation ; politique d'évaluation, de recrutement des personnels et d'accompagnement de leur carrière. De fait, les effectifs du service RH sont correctement calibrés, son organisation et son pilotage sont solides et sérieux et les aléas de gestion proviennent essentiellement des contraintes externes déjà relevées en 2013, sans évolution depuis.

La commission de formation des personnels mise en place en 2017 est adaptée aux besoins de l'établissement et joue son rôle de régulation. Les trois campagnes d'évaluation annuelles des personnels, malgré leur calendrier distinct, bénéficient d'outils communs avec un guide à l'intention des évaluateurs et un guide à l'attention des évalués, tous deux correctement diffusés.

Les processus de recrutements sont maîtrisés : ils associent très étroitement le SRH, en particulier pour la filière administrative (une personne du service est chargée spécifiquement du recrutement des BIATS), tandis que la filière scientifique sollicite largement ses compétences techniques et métiers pour accompagner au mieux les choix définis par les jurys de recrutement.

La question de la stabilité des personnels reste prégnante : le taux de rotation des personnels occupant des fonctions permanentes hors moniteurs est de 22,8% en 2014, 18,37% en 2015, même si les chiffres de 2016 et 2017 ne sont pas inscrits dans les rapports d'activité. Les difficultés sont particulièrement soulignées pour les personnels scientifiques (conseillers) dont le contrat initial est rarement supérieur à deux ans, prolongé par deux fois un an, ce qui contribue à morceler leur positionnement, alors qu'il pourrait être, théoriquement au moins<sup>40</sup>, de huit ans. Des solutions (transformation de supports administratifs en équivalent maître de conférences) ont été mises en route (deux postes sur quatre pour les conseillers issus du MESRI) et simplifieront les négociations avec les universités employant ces personnels. Il n'en reste pas moins que les exigences d'évolution de carrière individuelle risquent d'en réduire les effets positifs sur la stabilité des chercheurs et il conviendrait peut-être d'élargir les bases du recrutement (prise en compte préférentielle des titulaires de la HDR par exemple). Un indicateur spécifique pourrait permettre d'objectiver ces mouvements.

<sup>39</sup> RAE p. 13, information confirmée par les entretiens.

<sup>40</sup> Le décret prévoit le recrutement des chargés d'étude pour deux ans, éventuellement prolongés de deux ans ; quatre ans pour les conseillers scientifiques avec là encore possibilité d'aller par tranche de deux ans jusqu'à huit. Dans les faits les mandats sont plus courts pour les conseillers scientifiques qui, pour les conservateurs, veulent retrouver leur poste ou qui, pour les universitaires, sont attentifs à toutes les ouvertures de postes de PR dès qu'ils ont passé leur Habilitation (cf. ci-dessous 3-1 et note 32). Dans une période de pénurie de postes académiques (dans les universités comme au CNRS), les chercheurs sont tentés de prendre les postes disponibles dès qu'ils se présentent, sans attendre la fin de leur délégation ou sans la renouveler comme ils pourraient le faire.



Par ailleurs, le comité relève, de façon heureuse, la rareté des démissions. Beaucoup plus curieusement, surtout si l'on prend en compte les anciens CER et doctorants dont on connaît la difficulté grandissante à trouver un poste académique stable, il s'étonne de la rareté des cas de chômage recensés avec deux cas seulement depuis 2009.

## **b / Un pilotage des finances solide et prospectif**

Comme pour le pilotage des ressources humaines, le comité constate une grande maîtrise et efficacité des fonctions administratives et financières au sein du service du budget et des affaires financières et de l'agence comptable. Les outils de pilotage sont bien utilisés et adaptés. Les comptes sont certifiés.

Le passage à la GBCP a été exemplaire et a permis de recentrer la fonction financière des services communs et de créer un service facturier auprès de l'agence comptable. Les deux autres grands chantiers de 2017 ont été la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion et l'intégration du bâtiment Labrouste dans les comptes. Selon les chefs de service, la mutation a été acceptée par le personnel, ouvert aux changements. La GBCP a été entamée dès 2015 avec un gros travail effectué en amont. L'établissement travaille maintenant à étendre le processus de centralisation financière aux départements. Dans le même temps, il s'oriente à nouveau vers un service financier qui serait partie prenante de l'agence comptable, rejoignant ainsi la configuration assez généralement pratiquée dans l'enseignement supérieur pour les établissements à faible effectif.

Les professionnels qui composent les deux services travaillent en collaboration constante. La culture financière de la direction générale des services a sans doute aussi contribué à accompagner la qualité budgétaire et comptable que connaît l'INHA et sa maîtrise du dialogue de gestion avec l'ensemble des services. Le dialogue de gestion, service par service, est total car sans censure préalable. L'élaboration du budget donne lieu à débat d'orientation budgétaire au CA. Une présentation lors d'un deuxième CA à l'automne est d'ailleurs prévue pour améliorer le dialogue et la qualité des prévisions. Le processus d'information vers les services se concrétise par une lettre de planification après arbitrage.

Le nouveau logiciel mis en place est compatible GBCP et TVA. Il assure toute la comptabilité du carré Colbert, sous format MESRI, et est capable de fournir toutes les informations retraitées dans des formats utiles à leur exploitation.

Les subventions pour charges de service public des tutelles sont en augmentation depuis 2016, en lien avec les évolutions connues avec l'ouverture de la salle Labrouste (redevance à la BNF).

L'établissement travaille aussi à augmenter ses ressources propres (cf. ci-dessus diversification des ressources), d'autant qu'en entrant dans le carré Richelieu, l'INHA a engagé d'importantes dépenses.

C'est dans ce contexte que la question de la révision de participation pour charges des partenaires publics hébergés dans le bâtiment est apparue (cf. ci-dessus). L'établissement pourrait faire rembourser à l'euro près (règle de l'État) les frais exprimés en coûts complets (cf. note 35 page 15) mais un équilibre doit être trouvé : le risque est grand de voir partir certaines équipes hébergées avec l'ouverture proche du campus Condorcet, faisant perdre au site Vivienne une bonne partie de sa raison d'être, de pôle majeur dans la recherche en histoire de l'art.

Dans ce domaine également, la direction et les services financiers et comptables font preuve de raison. La question des loyers Colbert n'est pas insoluble ni la nécessité de sa résolution immédiate. Les fonds de réserve de l'INHA sont toujours importants (300 jours de fonctionnement), la volonté de négociation de l'institut est indéniable même s'il faut garder le principe d'une prise en compte du coût réel et trouver de nouvelles ressources. La position des tutelles sur ces demandes sera aussi déterminante, au moment où l'institut doit faire des choix d'avenir.

Dans cette optique, l'INHA entend mener en 2018 deux chantiers, celui de la cartographie des risques et celui de la réalisation d'un schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) et d'un programme pluriannuel de l'investissement (PPI) en lien avec l'ensemble des services et départements. Cela constituerait pour le comité la base de nouveaux indicateurs prospectifs. Une nouvelle feuille de route permettrait également de sortir de l'écueil pointé d'un budget initial systématiquement trop prudent et donc éloigné de la réalisation avec une exécution pléthorique que l'on peut craindre subir. La qualité des organisations et des personnes le permet assurément.

### **c / Un pilotage immobilier en place malgré l'absence d'un responsable**

Le comité n'a pu auditionner le service des moyens techniques en raison du départ de son responsable, non remplacé au moment de la visite. Son intérim est assuré par le DGSA. Le comité s'appuie donc ici essentiellement sur le rapport d'auto-évaluation de l'établissement.

De façon classique, le service est au cœur de la gestion immobilière : il prépare les marchés, contrôle leur exécution, conduit les opérations de maintenance, encadre les chantiers de travaux neufs et assiste au quotidien les partenaires et utilisateurs de la galerie Colbert.

L'ensemble des données concernant le patrimoine immobilier est complet en raison du dossier d'ouvrage exécuté remis au moment des travaux de rénovation en 2004 et mis depuis régulièrement à jour. Les ratios des occupations d'espace sont également connus, les diagnostics d'état des lieux réalisés.

Un outil de gestion du patrimoine est également en place depuis 2017 ainsi que pour la gestion des salles de cours mutualisées, de même qu'une centrale de gestion technique centralisée. Un plan annuel de maintenance permet la maintenance préventive et curative. L'établissement connaît donc l'état de ses locaux, en suit l'utilisation et est capable d'identifier ses besoins en maintenance (malgré un manque de lisibilité de l'inventaire physique).

La fonction logistique est assurée essentiellement en interne, avec un personnel en nombre suffisant et compétent, des recrutements ayant été effectués en fonction des spécificités du site. L'établissement est également opérationnel pour le suivi du taux d'occupation de ses locaux mutualisés, de sa performance énergétique et de ses travaux d'accessibilité qui permettent d'ouvrir le site aux personnes à mobilité réduite (PMR).

Dans le contexte actuel de l'INHA et de sa gestion immobilière, le comité juge que l'affectation rapide d'un nouveau responsable du service est une nécessité.

### III. POLITIQUE EN MATIERE DE RECHERCHE

#### 3-1 DES ORIENTATIONS SCIENTIFIQUES RENOUVELEES

Alors que le rapport de l'Aéres de 2013 faisait état d'un manque de visibilité et de clarté scientifique de l'INHA, on peut dire qu'un important travail de clarification, mené de manière collégiale entre le DER, le CS et la Direction générale, a été réalisé ces dernières années. L'ensemble des acteurs rencontrés au cours de la visite reconnaît que l'INHA est aujourd'hui doté d'un projet scientifique clair et prometteur. Le document *Préprojet scientifique 2017*, p. 7, a posé les bases de ce renouvellement en définissant cinq axes stratégiques :

- faire de l'INHA le porte-drapeau de l'histoire de l'art et du patrimoine en France et des enjeux citoyens dont cette discipline est porteuse ;
- conforter le rôle de l'INHA comme centre de ressources en histoire de l'art et du patrimoine à vocation nationale ;
- élargir le rayonnement international de l'INHA ;
- renforcer la synergie des programmes et des activités de l'INHA à l'heure de l'installation de la nouvelle bibliothèque dans la salle Labrouste ;
- mettre pleinement l'INHA au service de tous les historiens de l'art et du patrimoine, notamment des chercheurs présents dans les institutions partenaires.

Il entend définir trois priorités pour la recherche avec de grands programmes d'intérêt général de type *top-down*, des programmes initiés par les conseillers scientifiques de type *bottom-up* et enfin des actions collaboratives ponctuelles. Une application vers les arts décoratifs, le design et la culture matérielle d'une part, des études sur la globalisation, l'histoire des collections et des expositions d'autre part, constituent les thématiques privilégiées avec l'articulation entre art et cinéma, la critique d'art. Enfin, de façon transverse, un élargissement vers des problématiques nouvelles est envisagé. Les premiers résultats de cette nouvelle orientation ont commencé à émerger dans le courant de l'année 2017-2018 sous la forme de nouveaux programmes de recherche et de nouveaux partenariats.

La question de la subsidiarité a fait ces dernières années l'objet d'une réflexion approfondie, tout particulièrement à l'occasion de la rédaction du *Livre blanc* en 2015. Rappelons que depuis sa création, la mission de développement scientifique de l'INHA a été placée sous le signe de cette subsidiarité. Il s'agissait alors pour l'institut de développer ses programmes de recherche sans empiéter sur les axes thématiques des partenaires de la Galerie Colbert, qui regroupe les principaux établissements d'enseignement et de recherche d'Ile-de-France en histoire de l'art. Au fil des années, l'INHA a développé des champs « subsidiaires » qui ont assuré sa réputation (l'histoire de l'histoire de l'art, l'histoire du costume masculin aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ou aujourd'hui le marché de l'art sous l'Occupation). Toutefois, la subsidiarité ne semble plus aujourd'hui suffisante pour assurer le rayonnement national et international de l'INHA. L'institut souhaite faire preuve d'innovation en ne se contentant pas de faire ce que ses partenaires ne font pas, mais en ouvrant l'histoire de l'art à de nouvelles questions et à de nouveaux enjeux. C'est dans ce but précis qu'a eu lieu en 2017, après plusieurs ateliers de réflexion, la redéfinition des huit grands domaines de recherche (quatre domaines thématiques et quatre domaines chronologiques). Ces nouveaux domaines se veulent le plus inclusifs possible, en évacuant toute référence à des thématiques (l'histoire du goût, les arts décoratifs...) ou à des périodisations exclusivement occidentales (l'art médiéval, l'art contemporain...). Ces découpages théoriques et chronologiques, qui semblent si évidents pour des historiens de l'art européens ou nord-américains qu'ils en deviennent invisibles pour eux, sont de véritables obstacles pour des historiens de l'art provenant d'autres aires culturelles.

Les nouveaux domaines de recherche de l'INHA ont été heureusement choisis pour permettre ainsi le développement de programmes innovateurs, à l'instar de celui qui s'est ouvert en septembre 2017 intitulé « Vestiges, indices, paradigmes : lieux et temps des objets d'Afrique (XIV<sup>e</sup> – XIX<sup>e</sup> s.) ». Ce programme propose une approche historique originale et fait des transferts culturels entre l'Afrique et l'Europe le cœur de sa problématique, de façon plus large que les programmes conduits par *InVisu*, limités à la rive nord de la Méditerranée. Le comité considère que ce travail d'exploration de nouveaux thèmes et de nouvelles questions de l'histoire de l'art, déjà esquissé dans les micro-projets du Labex CAP auxquels participe l'INHA, est extrêmement prometteur et ouvre un nouveau chapitre de l'histoire à l'institut. S'il est poursuivi comme le souhaite le comité, il devrait lui permettre d'impulser une nouvelle dynamique à l'histoire de l'art en France et de devenir un pôle d'excellence scientifique à l'échelle internationale.

Toutefois certaines lourdeurs structurelles persistent. Le statut actuel des conseillers scientifiques, par exemple, reste un obstacle au plein développement des programmes de recherche de l'INHA. Le mandat des conseillers scientifiques est de huit ans au maximum (cf. ci-dessus 2-4). Dans les faits, les conseillers scientifiques

restent rarement en poste plus de trois ou quatre ans. Leur tâche, essentielle aux activités scientifiques de l'INHA, est particulièrement lourde : ils ont la responsabilité d'un domaine de recherche décliné en programmes, ils participent aux relations avec les partenaires français et étrangers, à la diffusion des connaissances et, enfin, ils ont un rôle de conseil dans la programmation des activités scientifiques de l'Institut. On comprend qu'il s'agit d'un travail extrêmement exigeant qui demande un investissement complet. Or, il s'avère que ces chercheurs profitent souvent de leur passage à l'INHA pour finaliser leur HDR. L'ancienne DG, dans sa réponse au rapport d'évaluation de l'Aéres 2013, reconnaissait que sept maîtres de conférences sur onze avaient profité de leur passage à l'INHA pour compléter leur HDR. Cette situation, à laquelle s'ajoute la brièveté des mandats, explique en partie pourquoi si peu de projets de recherche sont déposés par l'INHA dans le cadre des concours de l'Agence nationale pour la recherche (ANR) ou de l'*European Research Council* (ERC). Ceci constitue un problème majeur, car il est difficile aujourd'hui d'imaginer l'élaboration de programmes de recherche de qualité sans un financement adéquat.

Au moment où l'INHA se trouve à un tournant de son histoire, et possède tous les atouts pour devenir l'un des principaux instituts de recherche en histoire de l'art sur la scène internationale, il semble urgent pour le comité de repenser la tâche et le profil des conseillers scientifiques, aussi bien en ce qui concerne la durée de leurs mandats, jugés par tous beaucoup trop courte, que le profil de recrutement qui pourrait évoluer vers celui de MCF-HDR, de professeurs d'université ou encore de chercheurs détachés. Les fiches de recrutement pourraient également spécifier que les demandes de subventions nationales et internationales font partie du mandat des conseillers scientifiques. Enfin, il serait également souhaitable que l'évolution des statuts prévoie la possibilité d'en recruter à l'extérieur de la France. Ceci renforcerait sans aucun doute la mission internationale de l'INHA et lui permettrait de s'ouvrir à de nouvelles méthodologies de recherche.

### 3-2 UN PILOTAGE DE LA RECHERCHE PAS ENCORE STABILISÉ

A la création de l'Institut, le développement de la recherche incombait au DER, en lien avec les collections de la bibliothèque. En 2008, l'unité mixte CNRS-INHA *InVisu* a intégré l'Institut en développant son propre programme de recherche sur le patrimoine méditerranéen et oriental tout en réalisant un important travail de développement et de traitement des données visuelles et textuelles de l'histoire de l'art à l'ère du numérique. Par la suite, *InVisu* est passée du statut d'unité mixte de service (UMS) à celui d'unité mixte de service et de recherche (USR) avec un pôle « service », distinct mais complémentaire du pôle « recherche », ayant ainsi pour mission de favoriser le développement des humanités numériques à l'INHA. Du fait de son statut d'USR *InVisu* n'a pas été évaluée par le Hcéres en 2017 et le comité, compte tenu d'une situation conflictuelle déjà ancienne, regrette fortement que l'établissement n'ait pas demandé cette évaluation<sup>41</sup>.

Dans les textes, la mission de recherche de l'INHA est donc parfaitement balisée et se présente avant tout comme une activité transversale : les programmes du DER, en lien avec l'expertise du DBD, contribuent au développement et à la valorisation des collections de la bibliothèque, et reçoivent le soutien d'*InVisu*. Les services communs soutiennent l'organisation et la diffusion de la recherche, entre autres par le biais des services des éditions et de la communication. Dans les faits, les choses s'avèrent beaucoup moins fluides et le comité a noté une vraie difficulté de communication, ces dernières années, entre les deux départements et l'équipe d'*InVisu* ayant chacun une fonction de recherche. Ces difficultés ne sont pas toutes du même ordre. Par exemple, si les liens se sont quelque peu distendus entre le DER et le DBD pendant la période évaluée, cela s'explique largement par le déménagement de la bibliothèque en salle Labrouste, qui a absorbé la majeure partie de l'énergie des équipes du DBD. Maintenant que cet immense chantier se referme, les responsables et les agents des deux départements montrent une véritable volonté de relancer la collaboration, comme le prouve le programme de recherche « Valorisation des fonds de la bibliothèque de l'INHA : éditions de correspondances » mené conjointement par les deux départements depuis 2016-2017.

En revanche, les choses semblent beaucoup plus difficiles entre le DER et l'unité *InVisu*. En 2013 déjà, le rapport de l'Aéres consacré à l'INHA parlait « d'un parfait exemple d'une relation difficile » et appelait de ses vœux « une refondation de cette relation »<sup>42</sup>. Cette refondation n'a pas eu lieu au cours des années suivantes, tant s'en faut. De l'avis général des acteurs rencontrés, le lien est rompu entre l'unité mixte et le DER, même si le diagnostic n'est pas partagé. Le résultat est qu'*InVisu* mène ses travaux en vase clos au sein de l'INHA même lorsque les programmes de recherche entre les deux unités se recoupent. On pense par exemple au programme du DER « Made in Algeria – Généalogie d'un territoire » (2013-2016). Cette situation ne semble pas affecter outre mesure le volume et la qualité des travaux de l'USR, dont l'excellence est indéniable et avait été reconnue dans son rapport d'évaluation de 2012. En revanche, une des conséquences les plus dommageables de ce manque de coopération est le fait que, hors d'*InVisu*, le développement des

<sup>41</sup> Il existe de nombreux cas où les USR ont pu être évaluées par le Département d'évaluation de la recherche du Hcéres. Il n'y a donc aucun règlement qui interdise une évaluation demandée par l'une au moins des deux tutelles concernées, en l'occurrence le CNRS ou l'INHA.

<sup>42</sup> Rapport Aéres 2012, p. 12.

humanités numériques à l'INHA repose tout entier sur la Cellule d'ingénierie documentaire du DER, dont les moyens, et compétences notamment, n'ont rien à voir avec ceux de l'USR, qui ne souhaite pas les partager (cf. ci-dessous 5-2).

Des solutions ont été mises en place pour tenter de remédier à cette situation d'éclatement des structures de recherche et plus largement pour faciliter l'effort commun de recherche au sein de l'INHA. L'une d'entre elles a été la création, en 2016, d'un service de coordination de la recherche au sein du DER, puis sa migration, en 2017, au sein des services communs. Ceci a donné des résultats très mitigés au point que sa suppression est aujourd'hui envisagée, après le départ imminent de sa responsable. Le comité ne peut que regretter cette situation d'instabilité organisationnelle et plaide en faveur d'une plus grande continuité dans l'organisation du soutien à la recherche, indispensable à la réalisation d'une politique de recherche.

### 3-3 DEVELOPPEMENT DES RELATIONS DE PARTENARIAT ET DES ALLIANCES

Les relations avec les partenaires de la Galerie Colbert semblent avoir donné lieu à un malentendu au moment de la création de l'Institut en 2001. Ceci est tout particulièrement vrai avec Paris 1 et Paris 4 qui, en cédant la bibliothèque Jacques-Doucet à l'INHA, ont pensé jouir d'un statut particulier au sein de l'établissement. Ce malentendu semble cependant se résorber et les rencontres avec les principaux partenaires ont permis de mettre en évidence que ceux-ci voient de moins en moins l'Institut comme une agence de services et apprécient en général la nouvelle stratégie scientifique de l'INHA.

L'INP, logé dans la Galerie Colbert, n'a jamais vraiment pour sa part eu l'occasion de développer des projets de recherche avec l'INHA, étant donné son mandat d'école d'application. Or, dans le cadre de sa nouvelle participation à l'EUR (École universitaire de recherche) Paris Seine *Graduate School Humanities, Creation and Heritage*, qui va développer un doctorat sur projet dans le domaine de la création et du patrimoine, l'INP entend collaborer de façon beaucoup plus active avec le DER.

Jusqu'à tout récemment, la plupart des collaborations directes qui existaient entre l'INHA et les partenaires de la Galerie Colbert se sont faites principalement en matière d'enseignement (séminaire commun qui a eu lieu entre 2006 et 2015, mais interrompu depuis) ou à l'intention du grand public comme les Rencontres de la Galerie Colbert (inaugurées en 2011) et les Conférences du quadrilatère Richelieu (inaugurées en 2012). Le Festival d'histoire de l'art, placé sous la responsabilité du DER, et organisé en collaboration avec le Château de Fontainebleau et le MC, est aussi l'occasion de réunir l'ensemble des partenaires de l'INHA.

C'est, paradoxalement, par le biais des micro-projets portés par le Labex CAP (qui réunit dix-sept laboratoires universitaires et huit établissements muséaux de l'Île-de-France) que la collaboration de l'INHA avec ses partenaires semble avoir été la plus active ces dernières années. On note que ces projets plus localisés portent souvent sur des corpus extra-européens (les nouvelles scènes de l'art africaines, les églises rupestres éthiopiennes, l'art des Antilles françaises...) qui recourent les nouvelles orientations en matière de coopération internationale de l'INHA.

Ce n'est que tout récemment, au début de l'année 2018, qu'un programme de recherche commun aux partenaires de la Galerie Colbert et du Site Richelieu (la BNF et l'École nationale des chartes (ENC), dont la bibliothèque est nouvellement installée dans le quadrilatère) a vu le jour. Il s'agit du projet CAMPUS initié en 2018 qui porte sur l'histoire du quartier Richelieu. Ce projet de recherche met en évidence qu'une collaboration innovante est possible lorsqu'elle est soutenue par tous.

L'augmentation des loyers (cf. ci-dessus 1-2 et 2-3) des partenaires de la Galerie Colbert est un problème délicat qui risque de remettre en cause ce nouvel élan collaboratif. Les tutelles doivent bien peser le pour et le contre de cette décision qui risque de briser un partenariat qui a mis une quinzaine d'années à s'établir et qui pourrait avoir des conséquences négatives tant au niveau national qu'international.

### 3-4 UNE DIFFUSION INEGALE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

La recherche menée majoritairement par les chercheurs du DER et ses partenaires se traduit par des colloques, journées d'étude ou séminaires, par des publications ou des expositions. Un très grand nombre de rencontres, journées d'études et colloques est organisé annuellement dans les murs de l'INHA. Ce foisonnement d'activités ne favorise pas toujours la visibilité des programmes de l'INHA. Les colloques estampillés INHA doivent avoir normalement l'aval du conseil scientifique et être coorganisés par l'Institut ; dans les faits, ce n'est pas toujours le cas.

Si les personnels de la bibliothèque y participent, la communication réciproque des actions, des ressources et de l'actualité est souvent relevée comme insuffisante par les acteurs eux-mêmes.

La mise en place de la plate-forme documentaire Agorha est sans conteste un atout essentiel dans le partage des ressources et des connaissances, mais son accessibilité et sa valorisation proprement dite peuvent encore être grandement améliorées par une refonte davantage orientée vers l'utilisateur final.

### 3-5 UN PARCOURS BIEN ENCADRE DES DOCTORANTS ET POST-DOCTORANTS

Même si l'INHA ne délivre pas de diplôme, la formation des doctorants (CER et doctorants étrangers en visite) et des jeunes ou nouveaux chercheurs (pensionnaires, définis dans les statuts) est une partie importante de sa mission. Les cohortes sont peu nombreuses puisque l'INHA reçoit chaque année vingt-quatre chargés d'études et de recherche (CER), à raison de trois CER par domaine de recherche, et quatre pensionnaires (chercheurs postdoctoraux), mais la formation professionnalisante dispensée est, de l'avis des doctorants auditionnés, excellente. Les CER ont un mandat maximal de trois ans, avec une prolongation possible d'un an.

Au cours de la période évaluée, les conditions de recrutements et les conditions de travail des CER ont fait l'objet de clarification et de précisions importantes. Tout d'abord, le *Livre blanc* en 2015 a précisé les conditions de recrutement des CER en interdisant, par exemple, les contacts entre les conseillers scientifiques et les futurs candidats, afin de garantir le caractère impartial des concours. La grande majorité des CER admet également que le programme de recherche auquel ils sont associés est généralement en adéquation avec leur sujet de thèse, ce qui constitue une nette amélioration par rapport au constat posé dans le dernier rapport de l'Aéres.

La *Charte des CER* adoptée en juin 2017 a également été jugée comme un plus tout particulièrement en ce qui concerne leur temps de travail. Il y est précisé que celui-ci s'établit à 37 heures par semaine (et 45 jours de congés payés) et qu'il se répartit à parts égales entre le travail de thèse et le travail pour le programme du DER auquel les CER sont associés. D'une façon générale, ceux-ci apprécient leurs conditions de travail à l'INHA et admettent que plusieurs améliorations ont eu lieu au cours des cinq dernières années. C'est par exemple le cas des Ateliers de l'INHA qui ont été mis en place par la direction du DER : ils leur permettent de rendre compte de l'avancée de leurs travaux et de mieux connaître les projets de leurs confrères. Les CER apprécient également la bourse de déplacement dont ils peuvent se prévaloir une fois pendant leur mandat. L'attribution d'une quatrième année de contrat (pour les doctorants entrés en première année de thèse), accordée sur base d'une évaluation de leur travail, est également jugée très positivement. Cette quatrième année se caractérise par un allègement du travail à effectuer pour l'INHA afin que l'étudiant puisse déposer sa thèse.

Des doctorants étrangers qui bénéficient d'une bourse de leur pays d'origine sont accueillis à l'INHA pour des périodes allant de quelques mois jusqu'à deux ans. C'est par exemple le cas des doctorants suisses qui bénéficient d'une bourse d'étude à l'étranger du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) ou des étudiants américains qui bénéficient d'une aide de la *Samuel H. Kress Foundation*. Ces doctorants participent aux activités scientifiques du programme de leur choix et bénéficient d'aides matérielles pour réaliser leurs travaux (local de travail, carte d'accès à la bibliothèque...).

En conclusion, il est possible d'affirmer que l'INHA se situe aujourd'hui à la croisée des chemins en matière de recherche. Le déménagement de la bibliothèque en salle Labrouste, la clarification des objectifs scientifiques de l'Institut, l'arrivée d'une nouvelle direction dotée d'un mandat scientifique clair, l'amorce de projet de recherche avec les partenaires de la Galerie Colbert font en sorte que toutes les cartes sont réunies pour que l'INHA décuple son impact au niveau national et international et s'impose comme un des instituts de premier plan à l'échelle internationale (cf. ci-dessous 6). La plupart des obstacles que rencontre l'INHA dans son développement sont liés au décret de 2001 qui a consacré la création de l'INHA (constitution des conseils, mandats des conseillers scientifiques) et à son évolution principale (mandat du DG réduit à trois ans renouvelable deux fois<sup>43</sup>) ou à certains blocages institutionnels (comme l'autonomisation de l'unité *InVisu*) qui pourraient être levés par une volonté politique des tutelles.

---

<sup>43</sup> Cette réduction de la durée du mandat initial a pour conséquence une évaluation récurrente du DG qui se trouve dans l'obligation de proposer régulièrement un nouveau projet afin d'être renouvelé.

## IV. LA DOCUMENTATION

### 4-1 LA CREATION REUSSIE D'UNE GRANDE BIBLIOTHEQUE

La visite de la bibliothèque sur son nouveau site, comprenant la salle Labrouste et les magasins réorganisés pour offrir d'importantes collections en libre accès, a pu montrer la réussite éclatante des projets menés à bien depuis 2013<sup>44</sup>.

La *trajectoire 2014-2018* annonçait (cf. ci-dessus 1-2), en accord avec les missions de la bibliothèque<sup>45</sup>, trois axes stratégiques documentaires : réussir l'ouverture de la salle Labrouste, améliorer l'accueil des publics au sein du quadrilatère Richelieu rénové et à distance, enfin perpétuer une offre documentaire de qualité dans un contexte en forte mutation.

Étaient donc prévus les chantiers préparatoires au déménagement de la bibliothèque au sein du quadrilatère Richelieu et l'ouverture de nouveaux espaces en libre accès, les déménagements successifs, l'intégration des collections et des personnels de la BCMN, le développement des acquisitions comprenant un important effort rétrospectif et une évolution des signalements.

Tous ces chantiers ont pu être menés à bien, avec la participation active de la direction générale, des services administratifs et des ressources humaines, et la bibliothèque s'est enrichie de nouveaux agents ainsi que, précieux ajout, d'un atelier de restauration ; mais certains obstacles rencontrés n'ont pas pu être surmontés<sup>46</sup> et le travail d'intégration des collections n'est pas encore terminé et se continuera pendant les deux ou trois ans à venir.

Pendant la mise en œuvre des divers chantiers de déménagement et d'intégration, le DBD s'est recentré sur ces derniers (se réorganisant partiellement en mode projet et refondant son organigramme pour accueillir les personnels de la BCMN), au détriment de la collaboration avec le DER. La volonté forte des chefs de département et des personnels de relancer à présent la collaboration, affichée dans le RAE, a été confirmée au cours des entretiens, où plusieurs thèmes possibles de recherches et de travaux collaboratifs ont été présentés tant par le DER que par le DBD. Des modalités de fonctionnement pour une collaboration institutionnalisée ont été mises en place sans attendre, par le biais de projets de valorisation de fonds patrimoniaux auxquels participent des personnels scientifiques des deux départements ; l'établissement a cité comme piste d'amélioration la mise en place de groupes de travail transverses<sup>47</sup>, opérationnels pour l'essentiel au moment de la visite.

Au-delà des lourdeurs des chantiers menés à bien pendant plus de quatre ans, qui ont totalement occupé le DBD, l'établissement se heurte ici, comme d'autres institutions de conservation, au manque de clarté du statut des conservateurs des bibliothèques, chargés, entre autres missions, « d'exploiter les collections » des bibliothèques, et à qui des « missions scientifiques » peuvent être confiées<sup>48</sup>. Les projets de recherche collaborative d'ores et déjà lancés, s'appuyant sur les collections, vont dans le sens des missions respectives des membres des deux départements. Pour le comité, une option pourrait être, dans certains cas, l'intégration de « missions scientifiques » dans les fiches de poste des personnels du DBD.

Concernant le troisième point défini dans le document *Trajectoire*, la réflexion a été lancée sur la mise à jour des politiques d'acquisition tant courante que patrimoniale ; il est important que des politiques documentaires évoluent, tout en maintenant la continuité indispensable à la construction de collections cohérentes, correspondant à la mission nationale de la bibliothèque. Toutefois, il apparaît que la complémentarité reste à construire entre une politique documentaire menée sur le long terme et les projets de recherche temporaires et parfois éloignés de ladite politique documentaire conduits par les conseillers scientifiques. Des pistes sont à creuser, que ce soit l'accès temporaire à des ressources électroniques même coûteuses, des budgets documentaires ciblés pour ces projets (à l'image des financements accordés par l'INHA à des projets de recherche extérieurs, qui incluent des budgets ciblés pour les acquisitions documentaires), des partenariats renforcés temporairement avec d'autres établissements dont les collections se marient mieux avec tel ou tel projet de recherche, etc.

---

<sup>44</sup> Cela se vérifie tant par la qualité des travaux de restauration du bâtiment que par les nouvelles facilités offertes aux chercheurs et au public.

<sup>45</sup> RAE, p. 38.

<sup>46</sup> Les prévisions de 260 000 documents en libre accès n'ont pu être atteintes puisque « seulement » 150 000 ont pu être traités ainsi (RAE, p. 5 et 42).

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> Décret 92-26, article 3.

## 4-2 UN POSITIONNEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL A RENFORCER

Au niveau national, la bibliothèque collabore avec l'Institut de l'information scientifique et technique (INIST, CNRS) dans le projet Openbibart (bibliographie internationale d'histoire de l'art), en accès libre. Ses collections sont décrites dans les catalogues collectifs de l'enseignement supérieur Sudoc (Système universitaire de documentation) et Calames (Catalogue en ligne des archives et manuscrits de l'enseignement supérieur), mais des difficultés ont été signalées pour maintenir les échanges avec la communauté universitaire sur le territoire national<sup>49</sup>. Des pistes sont sans doute à creuser de ce côté, soit en lien avec les assises en région, soit en lien avec des associations professionnelles (de chercheurs comme de bibliothécaires). L'intégration dans le dispositif national de coopération documentaire Collections d'excellence pour la recherche (Collex) ouvre de nouvelles voies de développement, en particulier dans le domaine des humanités numériques, qui peuvent permettre à la bibliothèque de mettre à la disposition des autres établissements un savoir et des compétences appuyés sur ses collections uniques.

La bibliothèque de l'INHA est bien connue des bibliothèques spécialisées étrangères. Elle est très active dans la Section des bibliothèques d'art de la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèque (IFLA), est membre du consortium informel International Digital Photo Archive (IDPAC, projet Pharos, qui a pour objet de créer une plateforme collective réunissant les principales collections photographiques d'histoire de l'art et donnant accès à des millions de reproduction d'œuvres d'art) ; elle est aussi membre du métacatalogue d'histoire de l'art, *Art Discovery Group Catalogue* (développé par la société OCLC). Elle participe aussi aux partenariats privilégiés de l'INHA dans son entier avec certains établissements comme le *Getty research Institute* avec lequel elle a signé un accord pour procéder à des échanges de personnels des bibliothèques.

Le comité estime qu'il est important de maintenir et même de renforcer cette visibilité et ces collaborations de la bibliothèque à travers le DBD qui aident à développer le rôle international de l'établissement et favorisent les visites de chercheurs.

## 4-3 UNE POLITIQUE DU SITE RICHELIEU A IMAGINER

Le quadrilatère Richelieu, dont la BNF assure la responsabilité, regroupe plusieurs départements de la BNF, la bibliothèque de l'INHA et celle de l'ENC.

La mise en place d'une carte de lecteur commune avec la BNF et la mutualisation de la délivrance des cartes marquent une étape importante qui simplifie la vie des usagers du site. La collaboration en matière documentaire, en partie existante avec certains départements de la BNF, à construire avec la bibliothèque de l'ENC, est une seconde étape indispensable pour tous les interlocuteurs rencontrés. Le RAE comme les entretiens menés ont montré une grande vitalité, des idées, des projets de collaboration plus poussée avec certains départements (par exemple les Arts du spectacle), y compris pour la recherche (voir ci-dessus 1-2 p. 8). Cette politique de site demandera sans doute à être organisée au niveau institutionnel<sup>50</sup> plutôt que de reposer sur les rapports interpersonnels. Une difficulté de communication semble persister, en particulier pour ce qui concerne la sécurité des collections et sur ce sujet les informations ne sont pas très claires et parfois contradictoires.

L'ouverture de la nouvelle salle Labrouste et des espaces de libre accès, avec l'intégration des collections ayant rejoint peu à peu l'établissement, a donné à la bibliothèque de l'INHA une nouvelle dimension, a changé son mode de fonctionnement, son positionnement tant régional que national et même international. Prendre en compte cette évolution, implémenter les changements que cela implique prendra du temps mais s'avère indispensable à la réussite du projet initial.

---

<sup>49</sup> RAE, p. 45.

<sup>50</sup> Le comité n'a pu savoir si des conventions soutenant cette politique de site avaient été signées.



## V. LA VALORISATION ET LA CULTURE SCIENTIFIQUE

La valorisation des activités de recherche et de ses collections patrimoniales (RAE, p. 50-60) ainsi que la diffusion des connaissances sont inscrites dans les missions fondatrices de l'INHA. Cette activité se décline en colloques, rencontres, éditions, ressources numériques, festival, expositions, blogs, etc., mis en œuvre par les principaux services de l'établissement regroupés dans les deux grandes directions. En revanche, comme c'est généralement la règle dans les établissements SHS, cette « valorisation » ne concerne pas le dépôt de brevets ou la création de start-up.

La somme des actions prises en compte est considérable mais ne fait pas apparaître une véritable politique globale de valorisation, ce que le comité déplore.

En fait cette valorisation, si elle ne fait pas l'objet d'une politique clairement identifiée et spécifique concerne trois, voire quatre aspects de la politique générale de l'établissement :

- les résultats de la recherche (déjà examinés ci-dessus) ;
- la politique éditoriale ;
- la politique numérique ;
- la politique culturelle.

L'éclatement du service de la diffusion scientifique et de la communication en trois entités en 2017 ne facilite pas la coordination de ces multiples actions dont l'organe de contrôle, de fait, est le comité de direction restreint, appuyé sur les analyses du conseil scientifique.

Ces politiques sont portées tantôt par une des directions, tantôt par un service, mais elles peuvent aussi être transversales, comme la dernière citée.

Pendant la phase de mise en place de la bibliothèque, de l'intégration des fonds et de leur ouverture au public, une organisation par projets a tout à fait bien fonctionné et conduit au succès de cette lourde opération. On peut imaginer qu'une telle organisation matricielle, croisant directions verticales et projets horizontaux, faciliterait la gestion et la mise en œuvre, par exemple, des politiques numérique et culturelle qui, aujourd'hui, donnent parfois une impression pointilliste. De plus, elles ont été menées à bien au fil des années grâce à la création d'instances de coordination dont la multiplication, à la longue, peut toutefois nuire à une véritable action globale et coordonnée. À titre d'exemple, citons le comité de coordination de la recherche, le comité de programmation, le comité numérique thématique, le comité d'orientation et d'observation du numérique, le comité stratégique du numérique, le comité éditorial des supports web, etc.

### 5-1 UNE POLITIQUE EDITORIALE ENCORE EMBRYONNAIRE

L'INHA publie chaque année une douzaine d'ouvrages<sup>51</sup> et édite, depuis 2006, *Perspective*, revue de référence en histoire de l'art, accessible en version numérique sur revues.org. Un seul numéro (sur les États-Unis) est à ce jour intégralement traduit en anglais, seuls les résumés étant multilingues.

La traduction systématique des supports de diffusion et de communication serait un atout considérable pour sortir l'INHA d'une image souvent trop centrée sur la France. La traduction est aujourd'hui seulement envisagée sous l'angle du mécénat alors qu'elle pourrait être intégrée dans les objectifs, pour favoriser le rayonnement international de l'institut.

L'autonomie acquise par le service des éditions lui a permis un dynamisme reconnu dans le monde de l'histoire de l'art. La valorisation des travaux de recherche menés dans le cadre de l'institut est toutefois minoritaire par rapport aux contributions extérieures. Il serait souhaitable que la revue et les collections soient davantage le reflet des activités et de l'image de l'INHA. L'établissement n'a pas mis en place de politique éditoriale claire<sup>52</sup>, les contours de certaines collections semblent mouvants. Une organisation plus structurée, avec des responsables de collection, des collections clairement délimitées et des choix décisionnaires qui reposeraient sur la politique éditoriale, éviteraient, aux yeux du comité, un catalogue qui semble parfois davantage naître d'intérêts individuels qu'illustrer une politique globale de valorisation et de facilitation de la recherche de l'institut.

<sup>51</sup> RAE, p. 53.

<sup>52</sup> C'est l'impression dominante ressentie par le comité dans les entretiens, même si la direction rappelle l'existence d'un comité éditorial créé en 2017, réuni une fois, mais sans précision sur son rôle et son fonctionnement.

## 5-2 UNE POLITIQUE NUMERIQUE EPARPILLEE

L'INHA possède en la matière des atouts majeurs avec des compétences dans chacune de ses directions (cf. ci-dessus 2-3) et une implication très forte des personnels concernés vers la diffusion des ressources, des projets parfois précurseurs (bibliothèque numérique par exemple) ainsi qu'une unité mixte (*InVisu*) portant une mission de service et d'innovation. Cependant, malgré un affichage répété de la nécessité de développer les humanités numériques, le comité d'évaluation a retiré de ses entretiens l'impression d'un émiettement des moyens humains et techniques.

Les résultats sont indéniables, tout en laissant l'impression que la politique est portée par un ensemble de personnes qualifiées et convaincues, mais sans un appui institutionnel fort ainsi qu'en atteste la mise en sommeil du document de gouvernance numérique (cf. 2.3). L'INHA, avec les atouts dont il dispose, pourrait se positionner comme un institut novateur en matière d'humanités numériques en histoire de l'art. La question du soutien d'*InVisu* au développement numérique de l'INHA mérite dans ce cadre d'être traitée au plus haut niveau, en collaboration avec l'organisme cotutelle du laboratoire (CNRS) afin de bien mesurer avantages et inconvénients à voir *InVisu* quitter le giron de l'INHA. Le rôle initial d'*InVisu* comme Unité de service (et de recherche : USR) était précisément de servir de plateforme pour le numérique à l'ensemble du site occupé par l'INHA et par les équipes logées dans le carré Colbert, rôle qu'elle n'assume plus du tout aujourd'hui. L'INHA (avec le CNRS, son partenaire actuel dans ce dossier) est placé devant le dilemme de renoncer à cette fonction de centre de référence pour le numérique appliqué à l'histoire de l'art ou de trouver en interne ou avec d'autres partenaires les moyens de poursuivre sur une base nouvelle le travail qu'aurait dû réaliser *InVisu*.

## 5-3 UNE POLITIQUE CULTURELLE LIMITEE

La communication de l'INHA est en priorité orientée vers le monde professionnel travaillant pour et autour de l'histoire de l'art. L'offre culturelle vers un plus large public reste concentrée sur quelques événements ponctuels récurrents, tels le Festival de l'histoire de l'art, qui se tient annuellement à Fontainebleau, ou les Rencontres de la galerie Colbert et, dans une moindre mesure, sur la chaîne *YouTube* de l'Institut.

Le festival est une réussite par sa fréquentation<sup>53</sup> et l'écho qu'elle suscite, notamment dans le monde de l'éducation. Il reste que la communication, faite sous l'égide du MC qui s'en réserve le monopole, échappe presque entièrement à l'INHA. Ce dernier pourrait pourtant utiliser avantageusement cet événement pour parfaire son image auprès du grand public. À l'avenir, le festival pourrait également laisser une plus large place aux travaux de recherche menés à l'INHA.

La valorisation des collections, en particulier d'archives comme le fonds Poinot sur l'Afrique du Nord, a été entreprise en collaboration avec des équipes abritées sur place comme Anhima mais cela reste centré sur le domaine de la recherche malgré quelques expositions plutôt confidentielles menées dans les espaces (réduits) disponibles autour de la galerie.

---

<sup>53</sup> 45 000 visites ont été recensés pendant les trois jours du festival 2017, en augmentation sensible et régulière depuis sa création en 2011 (Source : site du festival).

## VI. RELATIONS EUROPEENNES ET INTERNATIONALES

La coopération scientifique internationale est au cœur des missions de l'INHA comme le mentionne le décret de 2001 dans son article 3 (« L'institut a pour mission de développer l'activité scientifique et de contribuer à la coopération scientifique internationale dans le domaine de l'histoire de l'art et du patrimoine »).

Après la mise en place en 2016 d'un comité transversal qui n'a pas donné les résultats escomptés, la politique internationale est maintenant placée directement sous la responsabilité du DG qui s'est adjoint les services d'un conseiller pour le développement culturel et international depuis le mois de juin 2017.

Comme il l'a fait pour sa politique de recherche au cours de l'automne 2016 (voir point 3.1), l'INHA est en train de réorienter en profondeur les grands axes de sa politique internationale jusque-là seulement esquissés. Celle-ci consiste à renforcer les liens avec ses partenaires traditionnels (le réseau de l'*International Association of Research Institutes in the History of Art* –RIHA-), le *Getty Research Institute*, le Comité international d'histoire de l'art (CIHA), l'IFLA, mais aussi à ouvrir de nouvelles coopérations, prioritairement en direction de l'Afrique. Cet effort visant à développer les échanges et les partenariats avec les historiens de l'art africains, à commencer par les chercheurs africains eux-mêmes, s'inscrit également dans une approche résolument post-coloniale. L'INHA participe par exemple au comité de restitution du patrimoine africain mis en place par le président de la République à la suite de son discours de Ouagadougou en novembre 2017 et placé sous la responsabilité de l'historienne de l'art franco-allemande Bénédicte Savoy et de l'intellectuel et essayiste sénégalais Felwine Sarr. Un des objectifs à plus ou moins long terme de la politique de coopération internationale de l'INHA est de développer un projet européen dans le cadre du projet *Connecting Art Histories* lancé par le *Getty Research Institute* en 2009<sup>54</sup>. Le but serait de favoriser les échanges avec les historiens de l'art africains, à l'instar de ce que le *Getty* a fait avec l'Amérique de Sud et le bassin méditerranéen élargi. Le comité est bien évidemment convaincu du bien-fondé de la démarche et souhaite qu'elle soit poursuivie.

### 6-1 LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES TRADITIONNELS A MAINTENIR

Les relations avec les partenaires étrangers de l'INHA présents à Paris, au premier rang desquels le Centre allemand d'histoire de l'art (*Deutsche Forum für Kunstgeschichte*, DFK) et la *Terra Foundation for American Art* se sont encore renforcées ces dernières années. Le DFK, en plus d'être l'un des co-organisateur de l'École de Printemps, participe au programme de recherche lancé au cours de l'automne 2016, « Répertoire des acteurs du marché de l'art en France sous l'Occupation (RAMA) ». La *Terra Foundation*, quant à elle, organise une journée d'études annuelle à l'INHA et a été un partenaire privilégié du Festival d'histoire de l'art 2017 consacré au thème « Nature – États-Unis ». Une bourse de la *Terra Foundation* est également offerte à un pensionnaire de l'INHA (chercheur postdoctoral).

Le DBD et sa bibliothèque (cf. ci-dessus 4-2) entretiennent des liens de collaboration et d'échange avec plusieurs réseaux internationaux.

Le DER est également très actif au niveau international. Les rencontres de l'École internationale de printemps organisées annuellement par le Réseau international de formation en histoire de l'art (RIFHA) sont devenues au fil des ans un moment important pour les doctorants en histoire de l'art. L'INHA est également l'un des trente-deux membres du RIFHA créé en 1998 à Paris.

Il n'est toutefois pas désobligeant de rappeler que, même si l'INHA jouit d'une excellente réputation internationale (grâce entre autres à ses activités de diffusion de la recherche et d'accueil des chercheurs étrangers), il reste un jeune institut comparé à des institutions comme le *Kunsthistorisches Institut in Florenz* (KHI) créé à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ses moyens financiers sont par ailleurs sans commune mesure avec ceux de certains instituts privés américains comme le *Getty Research Institute*. Si l'INHA est aujourd'hui devenu le partenaire privilégié des grandes institutions internationales, il doit encore travailler pour renforcer son ancrage international et faire partie du petit nombre d'instituts qui sont vus comme des prescripteurs au niveau international<sup>55</sup>. L'INHA ne peut plus aujourd'hui se contenter de faire rayonner l'histoire de l'art française « traditionnelle » sur la scène internationale, et pour le comité, il doit se donner les moyens de devenir également un pôle d'innovation de l'histoire de l'art à l'échelle mondiale.

<sup>54</sup> Deborah Marrow et Joan Weinstein (2017), « Introduction: Connecting Art Histories », *Art in Translation*, 9, supplement 1, 2017 p. 3-6, <http://dx.doi.org/10.1080/17561310.2016.1246292>

<sup>55</sup> Ce qui n'est pas encore aujourd'hui le cas, comme l'a mis en évidence une session de la conférence annuelle de la College Art Association en 2017 à New York, intitulée *Future of the Research Institute*, qui réunissait les représentants de huit grands instituts d'histoire de l'art américains et européens dont le KHI et le *Getty Research Institute*, mais pas l'INHA.

Les programmes mis en place au cours des dernières années avec certains de ces partenaires traditionnels, comme le programme RAMA initié par l'INHA et l'Université technique de Berlin (en partenariat avec le Collège de France, le *Deutsches Zentrum Kulturgutverluste* de Magdebourg et le DFK), devront être systématiquement priorités et faire l'objet de demandes de financement international, entre autres auprès de l'*European Research Council*.

Les liens de collaboration que peuvent susciter de nouveaux programmes comme « Vestiges, indices, paradigmes : lieux et temps des objets d'Afrique (XIV<sup>e</sup> – XIX<sup>e</sup> siècles) » sont également à même d'assurer une place de premier choix à l'INHA sur la scène internationale. Le programme des chercheurs invités (vingt-quatre chercheurs sont invités chaque année par l'INHA pour une période allant d'un à trois mois) devrait donner la priorité à ce type de programme innovant.

En bref, la réouverture de la bibliothèque, qui, en intégrant les collections et le personnel de la BCMN, est devenue l'une des plus grandes, si ce n'est la plus grande bibliothèque d'histoire de l'art au monde, la création de nouveaux programmes ouverts sur les collaborations internationales, la diffusion de la version anglaise de *Perspective* sur la plateforme américaine JSTOR (la revue possède déjà 39% d'abonnés à l'étranger), constituent autant de points positifs aptes à contribuer au rayonnement international de l'INHA. La tenue du congrès du Comité international d'histoire de l'art (CIHA) à Lyon en 2024 va donner une grande visibilité au CFHA – logé dans la Galerie Colbert – et à l'INHA. Ce pourrait être une ligne d'horizon pour réaliser les nouvelles ambitions internationales de l'INHA.

## VII. CONCLUSION

L'INHA occupe une place unique dans le paysage français de la recherche avec comme objet exclusif l'histoire de l'art et du patrimoine, fonctions pour lesquelles il ne bénéficie pour autant d'aucun monopole, qu'il s'agisse du niveau local, national ou international. Il lui faut donc, avec des moyens forcément limités, trouver sa place dans un milieu au moins partiellement concurrentiel, face à des institutions parfois beaucoup plus anciennes et assurées de leur excellence. Face à ces défis, lors de la période prise en considération, l'INHA a pu affirmer son positionnement dans différents domaines.

Grâce au travail de ses personnels et une volonté politique sans faille, la fusion des bibliothèques regroupées dans la salle Labrouste rénovée constitue un point d'aboutissement du projet initial mais plus encore une réussite unanimement appréciée des tutelles comme des usagers. De même, la réorganisation des services et de la gouvernance, même s'il est encore trop tôt pour juger de ses résultats en raison d'une mise en œuvre récente, va certainement dans la bonne direction. Il existe aujourd'hui un véritable projet pour l'établissement, élaboré par le PDG dans le prolongement de sa candidature et répondant aux souhaits exprimés par les deux tutelles. Celui-ci prendra toute sa dimension nationale en mobilisant les moyens humains et financiers dont bénéficie l'établissement.

L'isolement institutionnel actuel n'est peut-être pas un frein aux activités de base mais rend plus délicate l'insertion dans les appels à projets qui regroupent mécaniquement plusieurs institutions. Aujourd'hui ces derniers offrent des sources de financement indispensables pour des opérations scientifiques d'envergure déjà rendues difficiles à l'INHA en raison de la rotation accélérée des chercheurs qui lui sont rattachés, rendant improbable tout engagement sur la durée. La situation concurrentielle dans laquelle se trouve l'INHA implique une obligation de négocier dans le cadre de partenariats divers tout comme la nécessité de se positionner et donc de faire des choix stratégiques dans les objectifs à atteindre.

L'existence de deux missions distinctes, bibliothèque et documentation d'une part, études et recherche d'autre part, se traduit par la coexistence en interne de deux structures dédiées, les départements, qui peinent à collaborer. Cela donne l'impression d'une dichotomie irréductible, sentiment aggravé par la présence d'une USR n'entretenant que peu de rapports avec la recherche conduite dans l'établissement, alors qu'elle pourrait assurer un rôle majeur, en particulier dans la question centrale des humanités numériques. L'unité de l'établissement n'est donc pas facile à cerner et il reste à mener encore à ce sujet un travail important de communication pour que l'on distingue plus clairement l'institution du lieu qui l'abrite. Malgré les deux décrets rectificatifs parus en 2014 et 2015, les statuts publiés en 2001 constituent encore, comme cela avait déjà été relevé dans les évaluations précédentes, un obstacle à des évolutions que tous jugent par ailleurs indispensables.

Des ambiguïtés demeurent, à commencer par celle, congénitale à l'établissement, de la tension entre une attention tournée vers un public élargi, dans la ligne définie par exemple pour la diffusion de la culture artistique en milieu scolaire, et la nécessité d'approfondir un travail de recherche innovant pour maintenir la recherche française en histoire de l'art à un niveau international sur la base du projet scientifique. En contrepartie, dans son histoire pourtant encore relativement courte, l'INHA a su acquérir une place enviée en France comme à l'étranger et il est en capacité à réaliser les projets que les personnels et l'établissement auront contribué à élaborer.

### POINTS FORTS

- La réalisation menée à son terme d'une bibliothèque unique en son genre, qui décuple les atouts de l'INHA.
- Une vision et une pensée scientifiques affirmées à travers un projet élaboré et approuvé par l'ensemble de l'établissement.
- Un établissement et des équipes administrativement prêts à s'adapter à des changements.
- Un rayonnement international en voie d'élargissement.
- La qualité de l'accueil et de la formation offertes aux CER et aux pensionnaires.

## POINTS FAIBLES

- Des difficultés à s’insérer dans les évolutions du paysage universitaire et académique.
- Le positionnement ambigu de l’USR *InVisu* et des relations trop limitées de l’INHA avec le CNRS.
- Une intégration insuffisante des humanités numériques dans la stratégie de l’établissement.
- Une identité globale encore mal assurée, une distinction entre le lieu et l’institution pas assez claire.
- Un fonctionnement de l’établissement non stabilisé.

## RECOMMANDATIONS

- Mettre en œuvre un projet d’établissement global et partagé, préparant une réactualisation ambitieuse des statuts portant sur les missions de l’INHA.
- Redéfinir les charges des conseillers scientifiques et élargir leur recrutement.
- Envisager des modalités partenariales plus durables.
- Se doter d’une véritable politique numérique et des outils nécessaires à sa mise en œuvre rapide.
- Asseoir la politique éditoriale de l’Institut.
- Affirmer le rayonnement international vers de nouvelles aires géographiques et approfondir les collaborations existantes.

## VIII. LISTE DES SIGLES

### A

Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
Apahau	Association des professeurs d'archéologie et d'histoire de l'art des universités

### B

BAA	Bibliothèque d'art et d'archéologie
BCMNM	Bibliothèque centrale des musées nationaux
BNF	Bibliothèque nationale de France

### C

CA	Conseil d'administration
Cadist	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CFHA	Comité français d'histoire de l'art
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Condorcet	Projet de Cité des humanités et des sciences sociales (Paris-Aubervilliers)
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

### D

DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint
DRH	Direction des ressources humaines

### E

EA	Équipe d'accueil
EHESS	Ecole des hautes études en sciences sociales
ENC	Ecole nationale des Chartes
EPHE	Ecole pratique des hautes études
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	European Research Council
ETP	Équivalent temps plein

### G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

### H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
Hésam	HESAM Université, communauté d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche

### I

Ined	Institut national d'études démographiques
INHA	Institut national d'histoire de l'art
INP	Institut national du patrimoine

## M

MC	Maitre de conférences
MCF	Maitre de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Mooc	Massive open online course

## P

Paris 1	Université Paris 1
PR	Professeur des universités

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

## S

SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Sudoc	Système universitaire de documentation

## U

UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
USR	Unité de service et de recherche



## IX. OBSERVATIONS DU DIRECTEUR GENERAL

Institut national d'histoire de l'art



Le directeur général

à  
Monsieur Michel Robert,  
Directeur du département d'évaluation des établissements  
Hcéres  
2, rue Albert Einstein  
75013 Paris

Paris, le 20 août 2018

Monsieur le Directeur, *Cher collègue,*

Nous avons bien reçu le rapport d'évaluation de l'Institut national d'histoire de l'art. Vous trouverez ci-joint les observations que nous formulons après sa lecture.

Je tiens avant tout à remercier les membres du comité d'experts, présidé par M. Xavier Lafon, pour avoir bien saisi les enjeux et les défis complexes auxquels fait face l'INHA à ce moment de son existence et pour la pertinence de leurs recommandations.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées,

  
Eric de Chassey

### Observations sur le rapport d'évaluation de l'INHA par l'HCERES, campagne d'évaluation 2017/2018

La direction de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA) tient avant tout à remercier les membres du comité d'experts, présidé par M. Xavier Lafon, d'avoir bien saisi les enjeux et les défis complexes auxquels fait face l'INHA à ce moment de son existence et d'avoir formulé des recommandations qui, soit vont dans le sens des évolutions récentes de l'établissement, soit fournissent des pistes de réflexion solides et pertinentes. Je suis particulièrement heureux, au nom de l'ensemble des personnels de l'établissement, que le rapport souligne la qualité et la pertinence du projet scientifique et de la vision qui sous-tend celui-ci, tel qu'il a été élaboré collectivement depuis mon arrivée à la direction (« L'ensemble des acteurs rencontrés au cours de la visite reconnaît que l'INHA est aujourd'hui doté d'un projet scientifique clair et prometteur. », p. 19), qu'il salue également la réussite de l'ouverture et de la finalisation du projet de bibliothèque conçu par les deux premiers directeurs de l'INHA et mis en place par l'équipe actuelle, qu'il insiste sur la solidité et la qualité du rayonnement international, de la formation des jeunes chercheurs, de l'organisation administrative, du dialogue social et de la démocratie interne - et sur la mobilisation des personnels de l'établissement pour « s'adapter aux changements ».

Si je souscris donc globalement à l'analyse et aux conclusions auxquels les membres du comité parviennent, je souhaite, au nom et avec le concours de l'ensemble de l'équipe de direction de l'INHA, formuler un certain nombre d'observations et apporter des précisions qui permettront de les compléter. La situation transitoire de la période examinée conduit en effet à certaines contradictions entre des intitulés de section souvent mitigés et des développements positifs sur les évolutions en cours. Dans presque tous les cas, les recommandations du comité, marquées par l'usage de formulations telles que « à renforcer », « encore trop souvent informels », « pas encore stabilisé », etc., se placent dans la continuité des réflexions collectives en cours et des évolutions déjà entamées par l'établissement, sur lesquelles je ne reviendrai donc pas.

L'évaluation de l'Institut que je dirige a concerné une période particulière à plusieurs titres, notamment avec l'aboutissement de plusieurs chantiers historiques et le changement de direction générale, puis de direction des études et de la recherche sur la fin de la période examinée, et ses conséquences tant en matière de gouvernance que de politique scientifique (y compris avec des évolutions notables et récentes - concomitamment à la visite du comité d'évaluation - du fonctionnement du Conseil scientifique, dont le rôle de pilotage en amont et en aval ressort singulièrement renforcé). Comme le comité d'experts le souligne dans son rapport, l'INHA n'a pas signé de contrat pluriannuel sur la période évaluée ; sa stratégie restait donc à formaliser, ce à quoi je me suis attelé dès ma nomination en juillet 2016. Nous avons ainsi présenté aux différentes instances de l'établissement un pré-projet scientifique qui a été largement approuvé. Ce pré-projet, qui est la base d'une réflexion stratégique touchant tous les aspects de l'activité et du fonctionnement de l'Institut, a proposé des axes de développement que le rapport salue pour l'essentiel. Le rapport de l'HCERES permettra opportunément de l'enrichir et de l'orienter dans certains cas, tout comme la vaste consultation nationale entreprise depuis l'automne 2017 dans le cadre des « Assises mobiles de l'histoire de l'art en France », réunions de l'ensemble des parties prenantes de l'histoire de l'art et du patrimoine (tous statuts et toutes tutelles incluses) à l'échelle régionale, qui feront l'objet d'un bilan.

## INHA

Il me faut tout d'abord souligner que le constat de l'absence de partenariats, de collaborations, voire de "synergies intellectuelles et scientifiques" avec les équipes de recherche de la galerie Colbert (1-2) est contredit par les nombreux programmes menés en partenariat depuis une dizaine d'années avec les équipes des universités et établissements, sans compter les manifestations collectives et récurrentes. Pas un seul des programmes de recherche menés en 2017 ne l'a été de manière isolée et nombre d'entre eux comportent même plusieurs partenaires institutionnels et scientifiques. S'il est vrai que ces partenariats ne font pas toujours l'objet d'une formalisation, un examen attentif des programmes montre, sans exhaustivité, que la politique scientifique de l'INHA repose sur des partenariats avec les UMR 7041 Archéologies et Sciences de l'Antiquité (ArScAn) [Paris I Panthéon Sorbonne, Paris Nanterre, CNRS], le Centre André Chastel, Histara (EPHE), l'HiCSa, ainsi que nombre de partenaires en dehors de la galerie Colbert, dans le périmètre du site Richelieu, en région parisienne, mais aussi sur tout le territoire français ainsi qu'à l'étranger (avec justesse, outre ces collaborations déjà riches, mais avec des pays « traditionnels » de l'histoire de l'art, le rapport insiste sur la nécessité « d'affirmer le rayonnement international vers de nouvelles aires géographiques », ce qui va dans le sens des fléchages récents des invitations à des collègues étrangers). On peut là aussi citer sans être exhaustif l'UMR 7192 Proche-Orient-Caucase : langues, archéologie, cultures (Collège de France), la BnF, le musée du Louvre, le musée de Cluny, la Bibliothèque Kandinsky, l'Institut national de l'audiovisuel, l'Académie des Beaux-Arts, l'Institut de France, la Médiathèque de l'architecture et du patrimoine, la Réunion des Musées Nationaux, le C2RMP, le LRMH, le Mobilier national, l'Institut Français, le musée de Saint-Germain-en-Laye, les musées métropolitains de Rouen, le musée Vivenel de Compiègne, le Musée Fesch, le Centre d'études supérieures de la Renaissance Tours, différents services régionaux de l'Inventaire, différentes DRAC, la Conservation des antiquités et objets d'art, la Technische Universität de Berlin, le Deutsches Zentrum für Kulturgutverluste, Magdebourg, le Centre allemand d'histoire de l'art (Paris), la Villa Médicis (Rome), Asia Art Archive (Hongkong), la Kunstbibliothek (Staatliche Museen zu Berlin), le Clark Institute etc. De même, la participation des collègues issus des laboratoires présents sur le site aux comités d'expert (jurys, comités de sélection, etc.) ou aux instances (conseil d'administration ou conseil scientifique) de l'INHA, ainsi que réciproquement la participation de l'INHA au Labex CAP réunissant laboratoires universitaires, bibliothèques et musées autour du laboratoire HiCSA de Paris I Panthéon Sorbonne contribue à constituer un réseau dense et vivant d'échanges et de dialogue. La volonté de l'équipe actuelle est de renforcer encore ce réseau, en participant par exemple à d'autres Labex. Il est inexact d'affirmer une absence d'échanges, limitant le rôle de l'INHA à celui d'un hébergeur, comme le montrent les différentes influences croisées entre les équipes de recherche. Il a fallu attendre 2017 pour que des initiatives soient construites en commun avec l'INP, qui sont amenées à s'intensifier, notamment avec la participation de l'INP à l'EUR Paris Seine Graduate School Humanities (interventions dans le cursus des élèves conservateurs, conception commune de séminaires et de modules pour la formation initiale et continue des élèves conservateurs et restaurateurs, collaboration à des projets de journées d'études, etc.). L'effet de foisonnement est le résultat de cet ensemble d'institutions réunies sous un même toit. Elles produisent un effet de ruche qui témoigne bien de la vitalité de l'histoire de l'art et de l'intérêt d'avoir créé un tel lieu. La fragilité de cet ensemble nous semble donc relever plus de la gestion de site des différents établissements que d'une frilosité scientifique des équipes.

## INHA

Un cas à part doit être fait pour le partenariat avec le CNRS. L'INHA a dès l'origine souhaité que celui-ci soit fort et central. La création de l'USR 3103 InVisu correspondait à cet objectif. Malheureusement, les raisons du « divorce » cité p. 9 ne tiennent pas à « l'engagement limité de l'INHA » mais au fait que cette unité ne remplit pas l'objectif qui a présidé à sa création, soit la recherche, la veille et la valorisation d'une politique nativement numérique en histoire de l'art, même si sont remarquables les recherches qui y sont menées dans le domaine de l'architecture de la rive Sud de la Méditerranée pendant la période coloniale. Ce défaut a de graves conséquences sur la politique numérique de l'établissement (5-2) et la direction de l'INHA appelle de ses vœux une politique de collaboration renouvelée avec le CNRS, sur des fondements sains.

Il est vrai que l'action au niveau des humanités numériques a souffert au sein de l'INHA d'un éclatement en plusieurs services qui est le résultat d'un manque de politique dans ce domaine depuis quelques années. Les résultats obtenus dans ce domaine sont néanmoins importants, aussi bien dans la mise à disposition de sources que dans la production de ressources. Ainsi la bibliothèque numérique qui donne un accès en *open access* (depuis début 2017) à une partie importante du fonds patrimonial de l'INHA, avec des effets de synergies nationaux et internationaux (notamment avec Gallica de la BnF et avec Getty Research Portal, le portail du Getty Research Institute, ainsi que par les travaux du projet Pharos de l'International Consortium of Photo Archives). Le cœur de la production numérique de l'INHA est contenu dans la méta-base de données AGORHA qui contient 39 bases de données et dont le principe est la mutualisation et l'interopérabilité des données. Si l'on pouvait reprocher une interface austère à cette base de données, sa montée de version en 2018 a permis non seulement de l'aligner sur les standards de consultation et d'interrogation internationaux, mais aussi de rendre les données moissonnables par des moteurs de recherche extérieurs. En juin 2017, le nombre de consultations atteignait 51.955 pour le mois (contre 231 662 depuis le début de l'année). Le passage à la nouvelle version d'AGORHA a clairement facilité l'accès aux données et a permis leur valorisation. La qualité des données enregistrées dans ces bases de données en fait des terrains d'expérimentation particulièrement fructueux, comme l'a par exemple montré la datavisualisation des données liées au programme sur les ventes d'antiques au XIXe siècle. Ce développement a suscité l'intérêt de la communauté scientifique (commentaires en ligne, invitation à des congrès, etc.). Enfin, d'autres développements ont été entrepris pour valoriser auprès du grand public le résultat de programmes de recherche (parfois anciens).

L'INHA se trouve donc désormais aussi face à de nouvelles possibilités de développement dans le domaine numérique, rendues possibles par la compétence et la volonté des équipes, soutenues par leurs directions respectives et en particulier par la direction générale. Il est actuellement envisagé de créer pour ce faire une nouvelle direction au sein de l'INHA, spécifiquement consacrée à une politique numérique transversale. Les conventions avec des écoles d'informatique et des *digital labs* (comme l'École polytechnique de Lausanne), vont dans le sens d'un tel développement. Certains projets, comme celui sur le quartier mené en collaboration avec la BnF, l'École nationale des chartes, le Centre allemand d'histoire de l'art et l'Université Paris Sorbonne, s'engagent délibérément dans cette voie de l'exploration et de l'expérimentation numérique. C'est entre autres grâce aux acquis de ces expériences que les éditions vont explorer les possibilités de produire de nouvelles ressources à partir d'éditions numériques de fonds patrimoniaux permettant leur valorisation et leur édition critique et hypertextuelle.

INHA

S'agissant de la valorisation et de la diffusion scientifique qui sont l'une des missions de l'Institut, le comité relève à propos de la politique éditoriale qu'elle est « encore embryonnaire ». Ce constat paraît reposer sur un catalogue des éditions qui a été élaboré en 2015, dans une toute autre configuration, à l'époque où le service des Éditions faisait encore partie d'un service global de « valorisation de la recherche » et où les livres étaient systématiquement édités à l'extérieur. Le service des Éditions, une fois son autonomie acquise, a parfaitement eu conscience de l'absence de politique éditoriale jusqu'ici. En un an d'existence, un comité éditorial a été créé avec des membres internes et externes, qui a défini une ligne éditoriale consistant d'une part à mettre à disposition du public des documents, des archives qui permettent l'écriture de l'histoire de l'histoire de l'art mais aussi du présent de l'histoire de l'art, et, d'autre part, à rendre compte d'une actualité de la recherche et d'une réflexion au présent sur la discipline. Quatre axes ont été présentés au conseil scientifique et des collections propres ont été lancées ou validées dans leur principe.

En terme de valorisation de la recherche en histoire de l'art, et de la discipline elle-même, je veux rappeler que l'INHA a acquis un rôle prescripteur, comme viennent de le montrer, au printemps 2018, les missions dont il a été chargé par le ministère de l'Éducation nationale afin de contribuer aux programmes et à la formation d'histoire des arts dans le cadre scolaire.

Enfin, je relève que le rapport ne mentionne à aucune reprise l'intégration des collections des Archives de la critique d'art (ACA) aux collections de la bibliothèque de l'INHA. Si la gestion et la valorisation de ces archives relèvent d'un groupement d'intérêt scientifique constitué entre l'association internationale de la critique d'art, l'université Rennes 2 et l'INHA, la propriété de ces archives revient exclusivement à l'Institut et en fait un outil fondamental de la politique scientifique nationale et internationale.

Je voudrais conclure ces observations par le souhait que certaines des recommandations du comité d'expert de l'HCERES puissent trouver prochainement une mise en application. Outre les points déjà abordés, je pense en particulier à l'évolution du statut et des fonctions des conseillers scientifiques et des missions des personnels du DBD (3-1 et 4-1), à l'unification de la politique de communication de l'établissement (2-2.d), à l'accroissement de l'autonomie et la stabilité des recrutements de personnels, à un ajustement du décret « avec les évolutions souhaitées de sa mission nationale ».

Paris, le 17 août 2018.

Institut national d'histoire de l'art

Éric de Chassy  
Directeur général de l'Institut national d'histoire de l'art  
Directeur général

## X. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'institut national d'histoire de l'art a eu lieu du 6 au 8 mars 2018. Le comité d'évaluation était présidé par Xavier Lafon, professeur émérite des universités en archéologie et histoire de l'art romaines à l'université d'Aix-Marseille, Institut de recherche sur l'architecture antique.

### Ont participé à cette évaluation

- M. Bruno Jacomy, conservateur en chef honoraire du patrimoine, ancien directeur scientifique du Musée des confluences, Lyon ;

- Mme Raphaële Mouren, *Reader*, directrice de la bibliothèque, *Warburg Institute, University of London*, Royaume-Uni ;

- Mme Lucie Scotet, directrice adjointe de l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble, Univ. Grenoble Alpes ;

- M. Jean-Philippe Uzel, professeur, directeur du département d'histoire de l'art de l'Université du Québec à Montréal.

Corinne Cabassud, conseillère scientifique et Étienne Cazin, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de la coordination territoriale au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par Le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/Modalites-D-Evaluations/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)